



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Palvelumuotoilulla asiakaskeskeinen liiketoimintamalli Itämeren suojelutoimien rahoittamiseen

Kujala, Anni

2018 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Palvelumuotoilulla asiakaskeskeinen liiketoimintamalli Itämeren suojelutoimien rahoittamiseen

Anni Kujala
Palvelujen asiakaskeskeinen
kehittäminen, YAMK
Opinnäytetyö
Tammikuu, 2018

Anni Kujala

Palvelumuotoilulla asiakaskeinen liiketoimintamalli Itämeren suojelutoimien rahoittamiseen

Vuosi 2018

Sivumäärä 95

Opinnäytetyön tarkoituksena on tuoda asiakaskeinen näkökulma mukaan Itämeren suojelua edistävän joukkorahoitusalan kehittämiseen. John Nurmisen säätiön johtamassa NutriTrade-hankkeessa luodaan joukkorahoitusala, jonka avulla kaikki Itämeri-toimijat voivat kerätä rahaa ravinnepestäjä mitattavasti vähentäviin hankkeisiin. Opinnäytetyön tavoitteena on kasvattaa asiakasymmärrystä hankkeiden potentiaalisista tukijoista, sekä kehittää joukkorahoitusalan asiakaskeinen liiketoimintamalli.

Työn teoreettinen viitekehys koostuu asiakaskeisen liiketoimintalogiikan näkökulmasta ja sen soveltamisesta lahjoitusmuotoiseen joukkorahoitukseen sekä muotoiluajatteluun. Lahjoitusmuotoista joukkorahoitusta käsitellään työssä palveluna ja hankkeiden tukijoita asiakaina. Kehittämistyön lähestymistapana käytettiin palvelumuotoilua. Asiakasymmärrystä kehitettiin haastatteleamalla 11 Itämeren suojelusta kiinnostunutta kansalaista sekä 5 ympäristö- ja yrityksen edustajaa. Joukkorahoitusalan konseptista luotiin hypoteettinen palvelupolkuvaus, joka esiteltiin teemahaastattelujen yhteydessä. Haastatteluiden perusteella alan potentiaalisista asiakkaista luotiin kolme asiakaspersoonaa, joilla tunnistettiin olevan erilainen tapa käyttää palvelua. Tämä havainnollistettiin palvelupolkuvausten avulla. Haastatteluista esiin nousseet kehitysideat käsiteltiin työpajassa, jonka jälkeen palvelupolkuvaus tarkennettiin. Liiketoimintamallia kehitettiin iteratiivisesti koko muotoilu-prosessin ajan.

Tulosten perusteella ainoastaan kansalaiset näkivät uuden joukkorahoitusalan konseptin houkuttelevana ja toimivana. Haastatteluista saatiin konkreettisia, toteuttamiskelpoisia kehitysehdotuksia. Lisäksi asiakkaiden kontaktipisteet täsmentyivät ja palvelupolkuvauksiin lisättiin uusia kontaktipisteitä, jotka koskivat asiakkaille suunnattua viestintää rahoitettavan hankkeen etenemisestä. Haastattelukommenttien perusteella luotiin uusi toimintamalli siihen, miten toimitaan, jos rahoitusta hakeva hanke ei toteudu. Tuloksena saatiin myös tietoa potentiaalisten lahjoittajien motiiveista, odotuksista ja arvostuksista, kun he lahjoittavat rahaa Itämeren suojeluun ja siitä, minkälaista viestintää projektien etenemisestä halutaan. Myös ymmärrys hankkeiden toteuttajien merkityksestä asiakkaiden arvomuodostusprosessissa kasvoi. Kaikki tulokset koottiin yhteen joukkorahoitusalan asiakaskeiseksi liiketoimintamalliksi.

Tulokset osoittivat, että asiakkaan näkökulman tuominen kehittämisen keskiöön toi uutta näkökulmaa joukkorahoitusalan kehittämiseen. Lisäksi selvisi, että nykyinen konsepti ei vaikuttanut sopivalta yritysmaailmaan, joten tarvitaan lisää kehittämistyötä ja asiakasymmärrystä yritysten tarpeista ja motiiveista lähtien mukaan Itämeren suojelutoimien tukemiseen joukkorahoituksen kautta. Nutribute -joukkorahoitusalan ensimmäinen versio julkistettiin marraskuussa 2017 ja opinnäytetyön kehitysehdotuksia tullaan viemään eteenpäin sen tulevissa versioissa.

Asiasanat: asiakaskeinen liiketoimintalogiikka, Itämeren suojelu, joukkorahoitus, lahjoittaminen, palvelumuotoilu

Anni Kujala

Using service design to create a customer-dominant business model for financing the Baltic Sea protection measures

Year	2018	Pages	95
------	------	-------	----

The purpose of the thesis is to bring a customer-dominant perspective into the development of a crowdfunding platform promoting the protection of the Baltic Sea. The NutriTrade project, led by the John Nurminen Foundation, creates a crowdfunding platform enabling all Baltic Sea actors to raise funds for projects that reduce eutrophication. The aim of the thesis is to increase customer understanding of the potential sponsors and to develop a customer-dominant business model for the new crowdfunding platform.

The theoretical section discusses the customer-dominant logic of service and its application to donation-based crowdfunding and design thinking. Donation-based crowdfunding is examined as a service and project sponsors as customers. The service design approach is used for the development work. Customer insights were collected by interviewing 11 citizens interested in the protection of the Baltic Sea and representatives of 5 different environmentally responsible companies. A hypothetical customer journey was created based on the concept of the platform, and it was reviewed by the customers during the interviews. Three customer personas were created to present the potential customers and to show how they would use the service. This was illustrated by customer journey maps. Several development ideas were collected through interviews, and they were discussed in a workshop. Based on the findings the customer journey maps were redefined. The business model was developed iteratively throughout the design process.

According to the results of the interviews, the citizens saw the concept of the new crowdfunding platform as attractive and functional. Concrete, feasible development ideas were collected in the interviews. In addition, customer contact points were specified and new contact points were added to the customer journeys, increasing customer understanding of the progress of the financed projects. Based on the customer's comments, a new operating model was created on how to act if a project does not reach its funding goal. The result provided insights about the motivations, expectations and appreciations of potential customers when donating money to protect the Baltic Sea, and what kind of communication activities the customers find relevant. In addition, understanding of the importance of project owners in the customer value creation process was recognised. All the results were compiled to a customer-dominant business model of the crowdfunding platform.

The results showed that bringing the customer's perspective into the focus brought a new perspective on the development of a crowdfunding platform. In addition, it was detected that the current concept did not seem appropriate for the business environment. Therefore, further development work and customer understanding is needed to meet the needs and motives of companies to support the Baltic Sea protection efforts through crowdfunding. The first version of the Nutribute crowdfunding platform was launched in November 2017 and the development propositions will be developed further in the future versions of the Nutribute platform.

Key words: customer-dominant logic, crowdfunding, Baltic Sea protection, donations, service design

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Itämeren ravinnekuormituksen vähentäminen	7
1.2	John Nurmisen Säätiö ja Nutribute-alusta	8
1.3	Kehittämistehtävän tavoitteet ja rajaukset	9
1.4	Työn rakenne ja keskeiset käsitteet	11
2	Palvelu- ja asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka	13
2.1	Palvelukeskeisyydestä asiakaskeskeisyyteen	17
2.2	Asiakaskeskeisyys ja lahjoitusmuotoinen joukkorahoitus	21
2.3	Asiakaskeskeisyys ja muotoiluajattelu	25
3	Palvelumuotoilu, käytetyt menetelmät ja niiden toteutus	26
3.1	Palvelumuotoiluprosessi	27
3.2	Nykytilan kartoitus ja käytetyt työkalut	29
3.2.1	Sekundääriaineistot taustana nykytilan kartoitukselle	29
3.2.2	Yhteissuunnittelu konseptin kehittämisessä	30
3.3	Asiakasymmärryksen kartoittaminen ja käytetyt työkalut	33
3.3.1	Teemahaastattelu	34
3.3.2	Keskusteluprototyyppi	36
3.3.3	Palvelupolku	37
3.3.4	Aineiston analyysi ja asiakaspersoonat	40
3.4	Yhteissuunnittelu ja ideointi	41
3.5	Ideoiden jalostamisen ja mallintaminen sekä käytetyt työkalut	42
3.5.1	Service Logic Business Model Canvas	42
3.5.2	Tulosten jatkokehittäminen	44
4	Tulokset eri menetelmistä	45
4.1	Nykytilan kartoitus aiemmista tutkimuksista ja työpajoista	45
4.2	Palvelukonseptin hahmottaminen aikaisempien työpajojen perusteella	48
4.3	Teemahaastattelun tulokset	50
4.4	Asiakaspersoonat ja palvelupolun kuvaukset	53
4.5	Jatkokehitysehdotukset	57
4.6	Nutribute -alustan asiakaskeskeinen liiketoimintamalli	60
5	Johtopäätökset ja pohdinta	60
5.1	Menetelmällinen onnistuminen	62
5.2	Johtopäätökset asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulmasta	64
5.3	Tulosten siirrettävyys ja jatkotutkimusehdotukset	66
	Lähteet	67
	Kuviot	72
	Taulukot	73
	Liitteet	74

1 Johdanto

Rehevöityminen on Itämeren suurin ja näkyvin ympäristöongelma. Vaikka merta rehevöittävät ravinnepäästöt ovat viime aikoina vähentyneet, rehevöitymisen näkyvät merkit, kuten sinileväkukinnat, veden sameneminen sekä pohja-alueiden hapettomuus vaivaavat Itämerta edelleen. Ilmastonmuutoksen vaikutusten ennustetaan kiihdyttävän Itämeren rehevöitymistä entisestään. Pohjoismaisen ympäristörahoitusyhtiö NEFCO:n (2008, 11) mukaan nykyinen lainsäädäntö ei ole riittävän tehokas ohjauskeino Itämeren hyvän ekologisen tilan palauttamiseen. Ympäristöministeriö (2016) kannustaa kaikkia toimijatahoja, yrityksiä, yhteisöjä ja yksittäisiä kansalaisia osallistumaan ja sitoutumaan ravinteiden käytön tehostamiseen ja kierrätykseen.

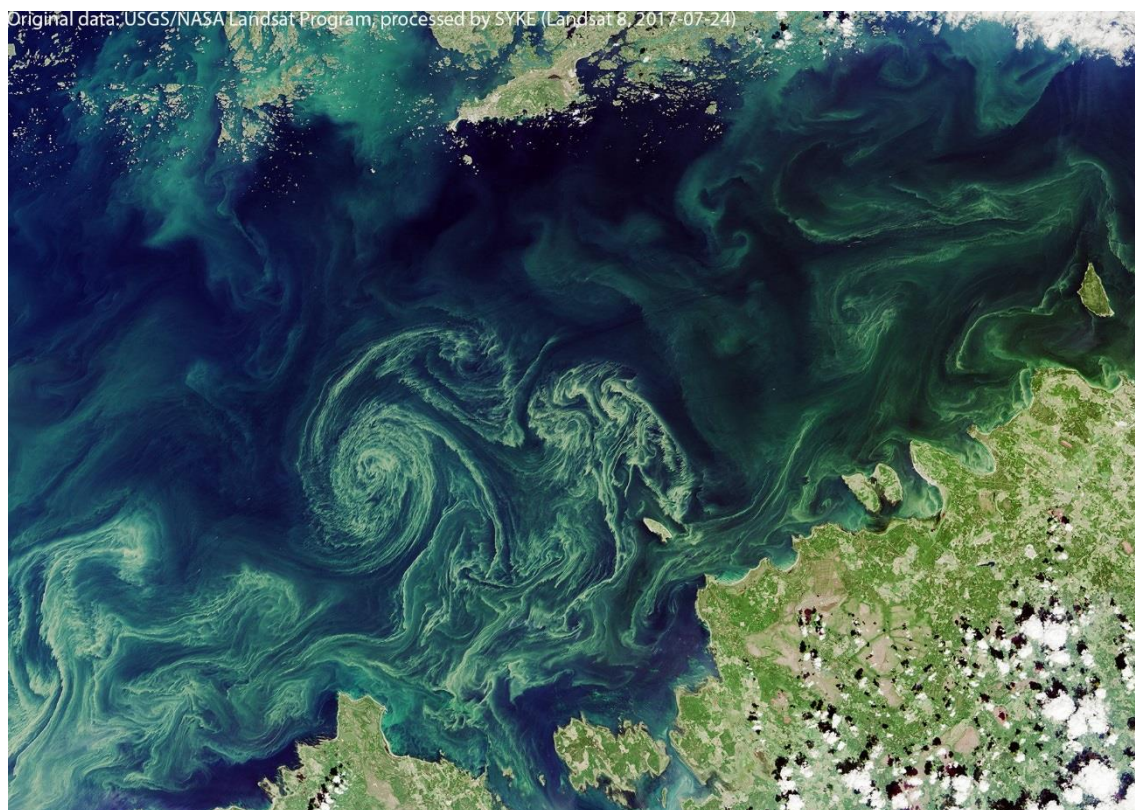
Tarve kehittää vapaaehtoisesti rahoitettua ympäristönsuojelua on huomioitu John Nurmisen Säätiössä. Säätiö koordinoi NutriTrade -hanketta, jossa kehitettävän Nutribute-alustan avulla parannetaan Itämeren tilaa lahjoitusmuotoisen joukkorahoituksen voimin. Alustalla kaikki Itämeri-toimijat voivat tarjota rahoitettavaksi ravinnepäästöjä mitattavasti vähentäviä toimenpiteitä, joita kansalaiset ja erilaiset organisaatiot voivat tukea. Projekteja toteuttaville tahoille alusta mahdollistaa projektin tunnettuuden kasvattamisen sekä varainhankinnan, ja projektien tukijat puolestaan saavat tilaisuuden osallistua konkreettisesti Itämeren tilan parantamiseen. Ensimmäisenä mukaan ovat lähteneet neljä jätevedenpuhdistamo Helsingistä, Kotkasta, Porvoosta ja Turun seudulta tarkoituksenaan neutraloida omat ravinnepäästönsä tukemalla joko heikompitehoisten ulkomaisten puhdistamoiden toimia tai ravinteita merestä maalle kierrättäviä hankkeita. Suomessa jätevedenpuhdistamot toimivat tehokkaasti, mutta viimeisten ravinnekiilojen poistaminen on erittäin kallista. Näin ollen kustannustehokkaimmat toimet ravinnekuormituksen leikkaamiseen löytyvät muista keinoista. Mutta kiinnostaisiko yrityksiä tai yksityisiä henkilöitä lähteä mukaan Itämeren pelastustalkoisiin ja tukea hankkeita Nutribute-alustan kautta ja miten voimme kehittää alustaa asiakaskeskeisesti? (John Nurmisen Säätiö 2017a, 2017c.)

Taloustutkimuksen (2016) mukaan varainhankinta kuuluu aiempaa useammin järjestöjen toimenkuvaan. Kansalaisjärjestöt kokevat, että varainhankinnan toimintaedellytyksiä voitaisiin kehittää byrokratian vähentämisellä, yritysten ja järjestöjen välisellä yhteistyöllä sekä lahjoitusten verovähennysoikeuden laajentamisella. Suuri osa nostaa myös esiin joukkorahoituksen kehittämisen. Joukkorahoitus on nouseva ilmiö ja uusi rahoitusmuoto, joka täydentää perinteisiä rahoituskanavia tai osittain korvaa niitä. Joukkorahoitusmarkkinoita hallitsevat sijoitusmuotoinen ja lainamuotoinen joukkorahoitus. Sen kiinnostavuutta on lisännyt se, että verkossa voidaan kustannustehokkaasti tavoittaa laajoja ihmisjoukkoja. Uusi joukkorahoituslaki astui voimaan 1. syyskuuta 2017, mutta se kattaa ainoastaan elinkeinotoiminnan rahoituksessa

hyödynnetyn laina- ja sijoitusmuotoisen joukkorahoituksen. Näin ollen vastikkeeton eli lahjoitusmuotoinen joukkorahoitus on edelleen rahankeräyslainsäädännön alaista toimintaa. (Valtiovarainministeriö 2016.)

1.1 Itämeren ravinnekuormituksen vähentäminen

Itämeren rehevöityminen johtuu liiallisesta ravinnekuormituksesta, joka aiheuttaa haitallisia muutoksia koko Itämeren ekosysteemissä, vaarantaa meriluonnon monimuotoisuutta sekä ravintoverkon toimintaa. Pohjaeläimet kärsivät rehevöitymisen aiheuttamasta hapenpuutteesta. Toisaalta rehevöityminen hyödyttää särkikaloja, joka näkyy kalakantojen runsastumisena. Rehevöitymisen näkyvin vaikutus on sinileväkukinnat, joiden suuruutta havainnollistetaan kuviossa 1 esitettyssä Suomen ympäristökeskuksen prosessoimassa USGS/NASA Landsat Program -satelliittikuvassa.



Kuvio 1: Itämeren sinileväkukintaa (Suomen ympäristökeskus 2017)

Rehevöittävät ravinteet, eli fosfori ja typpi, päätyvät mereen joko jokiveden mukana tai pistekuormituslähteistä, eli selvästi määriteltävistä yksittäisistä lähteistä. Tällaisia ovat yhdyskuntien jätevedenpuhdistamot, teollisuus- ja kalankasvatuslaitokset. Itämeren valuma-alue, eli alue, jolta pinta- ja pohjavedet virtaavat Itämereen, ulottuu 14 valtion alueelle ja siellä asuu noin 85 miljoonaa ihmistä (Helcom 2017). Suomen valuma-alueelta jokien kuljettamat

ravinteet ovat pääosin lähtöisin maataloudesta, joka on Suomen rannikkovesien suurin ravinnekuormittaja. Muita jokien tuoman ravinnekuormituksen lähteitä ovat muun muassa haja-asutukset, metsätalous ja hulevedet. (Laamanen, 2016, 40-41, 48.)

Ympäristöministeriön mukaan meriympäristön hyvä tila edellyttäisi sitä, että vuoteen 2020 mennessä vuosittainen fosforikuormitus vähenisi 400 tonnilla ja typpikuormitus vähintään 6 600 tonnilla. Näiden saavuttaminen ei kuitenkaan vaikuta mahdolliselta nykyisillä toimenpiteillä, joita ovat esimerkiksi EU-asetus pesuaineiden fosfaattien rajoittamisesta, luvanvaraista toimintaa säätelevät ympäristöluvat, teollisuuspäästödirektiivit, yhdyskuntajätevesiasetus sekä asetus talousjätevesien käsittelystä viemäriverkostojen ulkopuolisilla alueilla. Koska nykyiset toimenpiteet eivät yksinään ole riittäviä, Ympäristöministeriön toimenpideohjelmassa on esitetty uusia toimenpiteitä ravinnekuormituksen vähentämiseksi. Näitä ovat muun muassa, ravinteiden kierrätyksen tehostaminen, maatalouden ympäristökorvausjärjestelmän kehittäminen ja täysimääräinen hyödyntäminen, Itämeren alueella tuotetusta raaka-aineesta valmistetun kalanrehun käyttöönoton edistäminen ja särkikalojen käytön lisääminen ihmisravintona, mereen laskevien virtavesien herkkien eliölajien elinympäristöjen parantaminen sekä kipsin peltolevitys ravinnekuormituksen vähentämiseksi (Laamanen, 2016, 55, 63, 65, 74.)

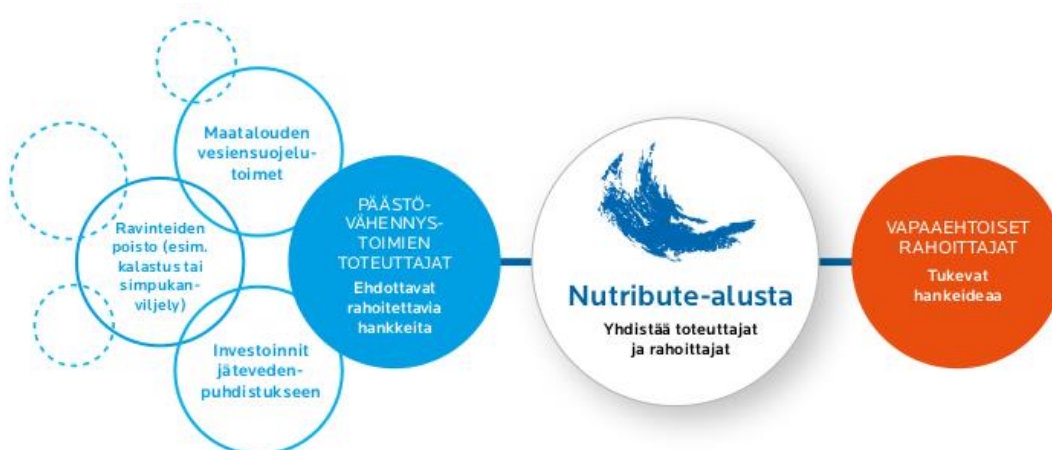
Ympäristöministeriön (2016) mukaan ravinteiden käytön tehostaminen ja kierrätys edellyttävät osallistumista ja sitoutumista kaikilta toimijatahoilta, yrityksiltä, yhteisöiltä ja yksittäisiltä kansalaisilta. Osaa Ympäristöministeriön toimenpideohjelmassa esitetyistä uusista ravinnekuormitusta vähentävistä toimenpiteistä pilotoidaan NutriTrade-hankkeessa ja näiden toimenpiteiden on tarkoitus tulla rahoitettavaksi Nutribute-alustan kautta. Hankkeessa luodaan toisin sanoen alusta, joka mahdollistaa kaikkien toimijoiden osallistumisen ravinteiden käytön tehostamiseen ja kierrättämiseen. (Laamanen, 2016, 56.)

1.2 John Nurmisen Säätiö ja Nutribute-alusta

John Nurmisen Säätiö tekee vaikuttavaa ja tuloksellista työtä Itämeren ja merellisen kulttuuriperinnön hyväksi. Säätiö on perustettu vuonna 1992 ja sen toiminta alkoi merikulttuurin vaalimisesta. Vuonna 2004 säätiö laajensi toimintaansa Itämeren suojeluun, jolloin käynnistettiin Puhdas Itämeri -hankkeet. Näiden yksityisillä lahjoitusvaroilla sekä julkisella rahoituksella rahoitettavien ympäristönsuojeluhankkeiden tavoitteena on parantaa Itämeren tilaa ja vähentää konkreettisin toimin mereen kohdistuvaa kuormitusta ja ympäristöriskejä. John Nurmisen Säätiön käynnistämien hankkeiden avulla on pienennetty Itämeren vuosittaista fosforikuormitusta yli 2000:lla tonnilla. Hankkeet on toteutettu kohteissa, joissa päästövähennemien aikaansaaminen on ollut kustannustehokkainta, eli Luoteis-Venäjällä, Puolassa, Baltian maissa ja Valko-Venäjällä. Vuonna 2015 käynnistyneessä NutriTrade-hankkeessa jatketaan Itämereen

päätyvän ravinnekuormituksen leikkaamista ja pilotoidaan uusia toimia myös Suomessa. (John Nurmisen Säätiö 2017a.)

NutriTrade (Piloting a Nutrient Trading Scheme in the Central Baltic) on John Nurmisen Säätiön johtama EU-hanke, jossa hankepartnereina toimivat Helsingin yliopisto, Luonnonvarakeskus sekä Ruotsista Sveriges Lantbruksuniversitet ja Anthesis Enveco. Projektin budjetti on 2,1 miljoonaa ja hanke saa 1,5 miljoonan rahoituksen Interreg Central Baltic -ohjelmalta. NutriTrade-hankkeen tavoitteena on luoda vapaaehtoinen, koko Itämeren alueen laajuinen rahoitusjärjestelmä Itämeren ravinnekuormituksen vähentämiseksi. Ideana on toteuttaa päästöjen vähennystoimia siellä, missä se on kustannustehokkainta. Hankkeessa myös kokeillaan ja kehitetään lupaavia toimia ravinnekuormituksen vähentämiseksi tai mereen jo päätyneiden ravinteiden poistamiseksi tai kierrättämiseksi maalle. (John Nurmisen Säätiö 2017a.)



Kuvio 2: Nutribute-alustan toimintaperiaate (John Nurmisen Säätiö 2017a)

Rahoitusjärjestelmän tarkoituksena on yhdistää tehokkaat ravinteiden vähennystoimet ja vapaaehtoiset rahoittajat, jotka ovat valmiita lahjoittamaan rahaa Itämeren ravinnekuormituksen vähentämiseksi. Hankkeessa kehitetään Nutribute-joukkorahoitus-alusta, jolla kaikki Itämeritoimijat voivat tuoda esiin Itämeren ravinnepäästöjä vähentäviä toimia, joita kansalaiset tai erilaiset organisaatiot voivat tukea. Nutribute-alustan toiminnassa, kuten sen nimessäkin, yhdistyvät ravinteet (nutrients) sekä osallistuminen ja lahjoittaminen (contribute). Nutribute-alustan toimintaperiaate on kuvattu kuvioon 2. (John Nurmisen Säätiö 2017b; 2017c.)

1.3 Kehittämistehtävän tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön tarkoituksena on tuoda asiakaskeskeinen näkökulma Nutribute-joukkorahoitus-alustan kehittämisen keskiöön. Opinnäytetyön tavoitteena on lisätä asiakasymmärrystä potentiaalisista kansalais- ja yritystukijoista ja näin tukea Nutribute-alustan kehittämistä kohti

asiakaskeskeistä liiketoimintamallia. Opinnäytetyön lopputuloksena syntyy ehdotus asiakas-keskeisen liiketoimintalogiikan mukaisesta liiketoimintamallista. Asiakasymmärrystä kerätään teemahaastatteluilla, luomalla potentiaalisista tukijoista persoonakuvaukset ja kuvaamalla tukijoiden palvelupolku. Lisäksi ideoidaan toimia ja keinoja, jotka parantavat tukijoiden palvelukokemusta.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

- Miten Nutribute-alustan nykyistä konseptia tulisi kehittää?
- Miten kasvatetaan asiakasymmärrystä potentiaalisista tukijoista?
- Miten asiakasymmärrystä voidaan hyödyntää alustan kehittämiseen?
- Minkälainen on Nutribute-alustan houkutteleva konsepti hankkeen tukijan näkökulmasta?

Opinnäytetyön teoreettisena viitekehyksenä käytetään asiakaskeskeistä liiketoimintalogiikkaa (Heinonen, Strandvik, Mickelsson, Edvardsson, Sunström & Andersson 2009; 2010), koska se soveltuu hyvin lahjoitusmuotoisen joukkorahoituksen kontekstiin. Palvelun kehittäminen ei saisi ottaa huomioon ensisijaisesti palvelujen tarjoajaa tai palveluprosessia, vaan asiakas, eli lahjoittaja, tulisi olla kehittämisen keskiössä. Lahjoittamisessa itse palveluprosessi näyttelee hyvin pientä osaa lahjoittajan kokonaiskokemuksessa. Organisaation on tunnettava lahjoittajan oma prosessi ja se, miten organisaation prosessi saadaan sopimaan tähän. Asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa näkemys palvelun käyttöarvosta sisältää fyysisten tapahtumien lisäksi asiakkaan mielessä tapahtuvat asiat, kuten mielikuvat ja muistot. Tämä on tärkeää, sillä lahjoittamisessakin arvo muodostuu pitkälti mielikuvista ja tunteisiin perustuvista kokemuksista (Heinonen ym. 2010, 532), ei niinkään fyysisistä kokemuksista.

Lahjoitusmuotoinen joukkorahoitus on vastikkeetonta, eli lahjoittajan saama arvo on niin sanotusti hyvän mielen saaminen. Lahjoittamisen motiiveista riippuen hyvä mieli voi ilmetä monella eri tavalla. Ympäristöhankkeissa voidaan viestiä konkreettista hyötyä itse lahjoittajalle, kuten vähemmän sinileväkukintoja mökkirannassa. Nämäkin ovat hyvin abstrakteja hyötyjä ja lahjoittamisesta näkyvä hyöty ja sitä kautta sen arvo voi muodostua vasta hyvinkin pitkän ajan päästä itse konkreettisesta lahjoittamisesta. Toisaalta ympäristöhankkeissa voidaan tuoda esiin konkreettisia ja mitattavia hyötyjä, kuten ravinne-päästövähennemät. Itse lahjoitusprosessi ei juuri tuota lahjoittajalle suurta kokemusta tai arvoa. Näin ollen kehittämistä ei tulisi lähestyä tuote- tai toimittajakeskeisistä lähtökohdista, vaan ottaa asiakas, eli tässä tapauksessa lahjoittaja, kehittämisen keskiöön. Tähän tarpeeseen vastaa asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka, jota käytetään opinnäytetyön näkökulmana.

Opinnäytetyössä kehitetään Nutribute-alustaa vain hankkeiden tukijoiden näkökulmasta. Tukijoita voivat olla yksityiset henkilöt tai organisaatiot, jotka lahjoittavat rahaa Itämeren tilaa

parantaviin hankkeisiin. Jatkossa heistä käytetään termiä asiakas. Opinnäytetyössä keskitytään kansalaisten ja yritysten näkökulmaan, jota ei vielä ole selvitetty. Kohderyhmäksi on rajattu vain suomalaiset sekä Suomessa toimivat yritykset. Nutribute-alustan toimintaperiaatteesta käytetään termiä lahjoitusmuotoinen joukkorahoitus, jota opinnäytetyössä tarkastellaan palveluna. (John Nurmisen Säätiö 2017b.)

1.4 Työn rakenne ja keskeiset käsitteet

Työn teoreettinen viitekehys esittelee palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan ja siitä kehitetyn asiakaskeisken liiketoimintalogiikan, jota tarkastellaan sekä lahjoitusmuotoisen joukkorahoituksen että muotoiluajattelun näkökulmasta. Teoreettinen viitekehys havainnollistetaan kuviossa 3. Luvussa 3 esitellään menetelmälliset ratkaisut, palvelumuotoilu, käytetty palvelumuotoiluprosessi sekä käytetyt työkalut ja niiden toteutus. Luvussa 4 tuodaan esiin kehittämistyön tulokset sekä niiden vastaavuus tutkimuskysymyksiin. Luvussa 5 tuodaan esiin työn johtopäätökset. Seuraavissa kappaleissa avataan opinnäytetyön keskeiset käsitteet.

Asiakaskeisken liiketoimintalogiikka tuo esiin radikaalin näkemyksen siitä, että palvelua ei ainoastaan tarjota asiakkaalle vaan palvelun tarjoajan tulisi osallistua asiakkaan prosesseihin ja elämään (Heinonen ym. 2010, 538). Palveluita tarkastellaan asiakkaan eikä palvelun tarjoajan näkökulmasta. Asiakkaan kokema arvo on upotettu asiakkaiden kontekstiin, toimiin, käytäntöihin ja kokemuksiin, ja yritysten tulisi liittyä asiakkaiden aktiviteetteihin. Asiakas kontrolloi itse arvon muodostumista, ja arvoa muodostuu asiakkaan jokapäiväisessä elämässä sekä myös näkymättömissä ja asiakkaan mielessä tapahtuvissa toiminnoissa. (Heinonen ym. 2010, 545.)

Asiakas on aktiivinen toimija, joka määrittää mikä on hänelle merkityksellistä ja minkälaista arvoa palveluprosessit tai ihmiset hänelle tarjoavat. Asiakas määrittää palvelun laatuokemuksen hyväksi tai huonoksi. (Alakoski 2014, 11.) Opinnäytetyössä asiakkaalla tarkoitetaan projektien tukijaa ja lahjoittajaa, joka voi olla yksityinen henkilö tai organisaatio.

Arvon muodostuminen on asiakkaan kontrolloima prosessi, jossa asiakas muodostaa arvoa tai sitä muodostuu asiakkaan elämässä tiedostamatta (Heinonen ym. 2010, 542). Asiakkaan kokemaan arvoon voi sisältyä itse palvelu ja kaikki siihen liittyvät tukipalvelut, jotka tapahtuvat ennen palvelutapahtumaa ja sen jälkeen, sekä siihen vain marginaalisesti liittyvät palvelut (Heinonen ym. 2010, 537). Tämän näkemyksen mukaan palveluntarjoaja ei luo arvoa, vaan fasilitoi interaktiivisia prosesseja, jotka tukevat asiakkaiden arvonmuodostumista heidän jokapäiväisissä toiminnoissaan (Grönroos 2008a, 300).

Palvelu on vuorovaikutteinen prosessi, joka tukee asiakkaiden arvon muodostumista heidän jokapäiväisissä toimissaan. Prosessiin voi liittyä toimia, jotka tapahtuvat asiakkaan ja ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, tavaroiden ja muiden fyysisten resurssien vuorovaikutuksessa tai palveluntarjoajaa edustavien järjestelmien ja mahdollisesti myös muiden asiakkaiden vuorovaikutuksessa (Grönroos, 2008, 300, 323). Edvardssonin, Gustafssonin ja Roosin (2005, 18) mukaan on olennainen ero, puhutaanko palveluista (monikossa) tai palvelusta (yksilössä). Palvelu on ennemminkin arvonmuodostuksen näkökulma kuin markkinoilla oleva palvelutarjoama. Muun muassa Moritz (2005) ja Vargo ja Lusch (2004) puhuvat palveluista monikossa. *Palvelut* ovat Moritzin (2005, 180) mukaan aineettomia, interaktiivisia palvelukokemuksia, jotka muodostuvat erilaisista kontaktipisteistä ajan myötä. Vargo ja Lusch (2004, 2) määrittelevät palvelut erityisosaamiseksi, kuten tietojen ja taitojen soveltamiseksi joko tekojen, prosessien tai suoritusten kautta, joita käytetään toisen yhteisön tai yhteisön itsensä hyödyksi. Tässä opinnäytetyössä käytetään käsitettä palvelu, jolla tarkoitetaan vuorovaikutteista prosessia, joka tukee asiakkaiden arvon muodostumista heidän jokapäiväisissä toimissaan.



Kuvio 3: Käsitekartta, teoreettinen viitekehys

Palvelukonsepti on prosessien, vuorovaikutuksen ja materiaalien yhdistelmä, jolla tuetaan palvelua (Goldstein, Johnston, Duffy & Rao 2002, 124). *Palvelukonsepti* on kuvaus palveluideasta ja palvelutuotteen toteuttamisen toimintaperiaatteesta. Liiketoiminnan perustana oleva palvelukonsepti sisältää palvelun ansaintamallin, palvelun tuottamiseen tarvittavat keskeiset ominaisuudet, sekä kuvauksen palvelun asiakkaalle tuomasta arvosta ja sen tuottamiseen tarvittavista resursseista (Tekes 2010, 6). Palvelumuotoilukirjallisuudessa palvelukonseptin tulee

sisältää myös näkökulma siitä, miten liiketoimintaa tehdään asiakkaiden kanssa (Reason, Løvlie & Flu 2016, 89).

Liiketoimintamalli on Osterwalderin (2010, 14-15) mukaan käsitteellinen malli, joka edustaa organisaation liiketoimintaa ja ansaintalogiikkaa. Sen rooli on tallentaa, kuvata, ymmärtää ja viestiä liiketoimintalogiikkaa. Liiketoimintamalli on ikään kuin suunnitelma organisaation strategian toteuttamisesta organisaatorakenteiden, prosessien ja järjestelmien kautta (Osterwalder 2010, 16). Liiketoimintamalli sitoo strategiset tavoitteet ja palvelukonseptin yhteen.

Palvelun tarjoaja luo resurssit ja keinot, joilla asiakas voi helpottaa tai tehostaa toimintaansa. Tämä tarkoittaa sitä, että palvelun tarjoajan toiminnan lähtökohtana tulisi olla asiakkaiden toiminnan ymmärtäminen ja yritysten olisi pyrittävä upottamaan tarjoamansa palvelu asiakkaiden nykyisiin ja tuleviin konteksteihin, toimintoihin ja kokemuksiin. (Heinonen ym. 2010, 545.)

Palvelumuotoilu on monitieteellinen lähestymistapa, joka yhdistää eri alojen metodeja ja työkaluja (Stickdorn & Schneider 2010, 29). Moritzin (2005, 39) mukaan se on kokonaisvaltaisen palvelukokemuksen sekä palvelun tarjoamiseen liittyvän strategian ja prosessin muotoilu. Palvelumuotoilu auttaa luomaan uusia tai parantamaan olemassa olevia palveluita tekemällä niistä hyödyllisempiä, käyttökelpoisempia ja haluttavimpia asiakkaille, sekä myös toimivia ja tehokkaita organisaatiolle itselleen. Palvelumuotoiluprosessi kuvaa vaiheita, jotka käydään läpi suunnitteluprosessin aikana. Vaiheet kuvataan yleensä lineaarisesti, mutta prosessi on käytännössä toistuva ja ketjumainen. (Moritz 2005, 178.)

2 Palvelu- ja asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka

Liiketoiminnan ja markkinoinnin teoreettiset mallit ovat kehitetty pääasiassa 1900-luvulla, jolloin keskityttiin tuotteiden tehokkaaseen valmistukseen. 2000-luvulla fokus on siirtynyt aineellisista voimavaroista kohti aineetonta pääomaa ja näkökulma on siirtynyt tarjoajasta kohti kuluttajaa. Maailmankuva on muuttunut toimintaan tai suorittamiseen tarvittavista resursseista kohti aineettomia resursseja, jotka luovat vaikutusta, tietoa, taitoja ja osaamista. (Vargo & Lusch 2004, 4.)

Vargo ja Lusch (2004) ovat aloittaneet pinnalla olevan keskustelun tuote- ja palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan eroista. Tuotokeskeinen liiketoimintalogiikka (goods dominant logic) keskittyy ensisijaisesti hyödykkeiden taloudelliseen arvoon, ja palvelut nähdään joko aineettomina hyödykkeinä tai lisäosina, jotka parantavat hyödykkeen arvoa. Palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa (service-dominant logic) palvelu määrittää olevan osaamisen, tietojen ja

taitojen soveltamista toisen osapuolen hyödyksi. Palvelut (monikossa) ovat tuotokeskeisen liiketoimintalogiikan mukaisesti joko tavara, eli tuotantoyksikkö, tai tavaran arvoa kasvattava lisäosa. Puolestaan palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan mukaisesti palvelu (yksikössä) on vaihdannan keskipisteenä, ja se tarkoittaa prosessia, jossa tehdään toiselle osapuolelle jotain itsenäisesti, ilman yhteyttä tavaroihin. (Vargo & Lusch 2008, 255-256.)

Vargo ja Lusch (2004, 9) kuvaavat palvelukeskeistä liiketoimintalogiikkaa ajattelutavaksi, jonka yksi keskeisimpiä käsitteitä on aineettomien voimavarojen (operant resources) vaihdanta. Tällä ajattelutavan muutoksella on vaikutusta siihen, miten vaihdantaprosesseihin, markkinoihin ja asiakkaisiin suhtaudutaan (Vargo & Lusch 2004, 2). Tämä on paljon enemmän kuin kuluttajakeskeisyys. Se merkitsee yhteistyötä, oppimista ja mukautumista kuluttajien yksilöllisiin tarpeisiin. Palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa asiakas itse määrittää kokemansa arvon ja se muodostuu yhteiskehitteisesti, eikä ole upotettu tuotteeseen, kuten tuotokeskeisessä ajattelutavassa (Vargo & Lusch 2004, 6).

Tuottajakeskeinen logiikka	Palvelukeskeinen logiikka
Valmistetaan tuotteita tai palveluita	Avustetaan asiakkaita heidän omissa arvomuodostusprosesseissaan
Arvo, on jotain mitä tuotetaan ja myydään	Arvoa muodostuu yhteiskehitteisesti asiakkaan ja muiden arvomuodostukseen liittyvien kumppaneiden kanssa
Asiakkaat nähdään omina yksilöinä	Asiakkaat nähdään suhteessa heidän omiin verkostoihinsa
Yritysten resurssit ovat pääasiassa aineellisia	Yritysten resurssit ovat usein aineettomia, kuten tietoa ja taitoa
Asiakkaat ovat kohteita	Asiakkaat ovat resursseja
Suorituskyky on ensisijainen tavoite	Suorituskykyä lisätään vaikuttavuuden avulla

Taulukko 1: Liiketoiminnan muutos (Vargo & Lusch 2008, 258)

Vargo & Lusch (2004, 7) ovat tunnistaneet liiketoimintalogiikkojen välillä kuusi eroavaisuutta, joita ovat vaihdannan yksikkö, tavaroiden ja asiakkaan rooli, arvon muodostuminen, yrityksen ja asiakkaan vuorovaikutus sekä talouskasvun lähde. Nämä ovat havainnollistettu taulukossa 1. Tuotokeskeisessä liiketoimintalogiikassa vaihdannan perusyksikkö on tuote, joka on ensisijaisesti aineellinen resurssi. Tavarat ovat prosessin lopputuotteita ja asiakkaan rooli on olla tuotteen vastaanottaja. Tarjoaja määrittää arvon, joka sisältyy tuotteeseen, ja tuotteita tehdään asiakkaille. Varallisuus perustuu aineellisten resurssien omistamiseen ja tuottamiseen. Vastakkaisesti palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa vaihdetaan palveluita ja tavarat toimivat palveluiden aineettomien resurssien välittäjinä. Asiakas toimii palvelun yhdessäluojana

ja asiakkaat osallistuvat aktiivisesti arvon luomiseen, sekä vaikuttavat arvon muodostumiseen. Palveluita ei tuoteta asiakkaalle, vaan asiakkaan kanssa. Varallisuus perustuu aineettomien voimavarojen soveltamiseen ja vaihdantaan.

Palvelukeskeistä liiketoiminta-ajattelua ovat Vargon ja Luschin innoittamana kehittäneet eteenpäin muun muassa palvelumarkkinoinnin pohjoismaista koulukuntaa edustavat Gummesson (2008), Gummesson ym. (2010) ja Grönroos ym. (2008; 2011; 2014). Grönroos ja Gummesson tosin käyttävät termiä palvelulogiikka. Myös Edvardsson ym. (2011; 2013) ovat tutkineet tuote- ja palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan eroja, ja ovat todenneet, että palvelukeskeiseen logiikkaan perustuva palvelujärjestelmä saa aikaan kokonaisvaltaisesti parempia palvelukokemuksia. Monet eturivin yritykset ovat siirtäneet toimintatapaansa kohti palvelujen luomista asiakkaan kanssa, sen sijaan, että palveluja luotaisiin asiakkaille (Edvardsson ym. 2011, 554).

Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka on herättänyt myös kritiikkiä. O'Shaughnessy ja O'Shaughnessy (2009, 2011) kritisoiivat muun muassa sitä, että palvelujen määritelmä on puutteellinen ja palvelunäkökulman laajentaminen ei ole järkevää. Vargon ja Luschin (2004, 2008) määritelmässä painopiste on suoritetuissa toiminnoissa, eikä sen tehtävässä. Silti palvelun tehtävä on asia, mikä erottaa yritykset toisistaan, eikä suoritettu toiminta. Kritiikkiä herättää myös aineettomien voimavarojen keskeinen asema, sillä heidän mielestään aineettomat voimavarat eivät ole välttämättömiä kaikkialla, joten tieto ei voi olla kilpailuedun perimmäinen lähde. (O'Shaughnessy & O'Shaughnessy 2009, 785, 792.)

Grönroos (2008) on kritisoinut Vargon ja Luschin (2008) näkemystä siitä, että asiakas on aina arvonmuodostuksen yhteiskehittäjä. Grönroosin (2008, 306) mukaan, kun yritys omaksuu palvelulogiikan (a service logic), heidän tulee omaksua myös suurempi rooli asiakkaidensa arvon muodostumisessa. Yritysten tulisi keskittyä ymmärtämään niitä asiakkaiden jokapäiväisiä toimia, joissa tavaroita tai palveluita käytetään. Näin voidaan tarjota asiakkaille palveluita, jotka avustavat tai tukevat asiakkaiden arvonmuodostumista. Grönroosin (2008, 303) mukaan arvoa syntyy palveluprosessin aikana siitä, kun asiakas kokee tulleen avustetuksi ja tuntee olonsa paremmaksi kuin ennen. Yritysten tulee tarjota arvolupaus, eli tarvittavat resurssit asiakkaan arvon muodostusprosessia varten. Yritysten tai tarjoajien voidaan sanoa tukevan asiakkaan arvon muodostumista tarjoamalla tarvittava pohja ja tuki arvonmuodostukselle. Toisin sanoen palvelujen tarjoajat eivät voi vaikuttaa tai osallistua asiakkaan arvonmuodostusprosessiin, vaan he ovat asiakkaan arvonluonnin tukijoita ja asiakkaan arvo muodostuu usein erillään toimittajista. Yritykset osallistuvat asiakkaan arvonmuodostusprosessiin ainoastaan sen tukijoina. Yrityksen ja asiakkaiden roolit arvonmuodostumisessa on kuvattu taulukossa 2. (Grönroos 2008a, 305.)

Kun yritykset tarjoavat resursseja asiakkaan käyttöön, niitä voidaan tarkastella arvonmuodostusprosessin arvoperustan luojana. Kun asiakkaat käyttävät heille tarjottuja resursseja, muita resursseja ja omia taitojaan, resurssien arvopotentiaali kehittyy käyttöarvoksi (value-in-use) (Grönroos 2008a, 303). Grönroos (2008, 301) käyttää tällaisesta tilanteesta esimerkkinä rahan nostamista pankkiautomaatista. Asiakas tarvitsee taitoja pankkiautomaatin käyttämiseen ja tietoa ennalta määritellyistä vakiokäytännöistä, sekä pankkikortin, joka toimii lisäresurssina. Yritys siis tarjoaa asiakkaalle resursseja, kuten pankkiautomaatin, ja asiakas lisää prosessiin omia taitojaan ja lisäresursseja, jotta palvelutapahtuma voidaan toteuttaa. Pohjimmillaan ei ole merkitystä onko kyseessä tavarahan kulutusprosessi vai itsepalveluprosessi. Elintarvikkeita ei osteta, jotta ne voidaan varastoida, vaan jotta saadaan resursseja ruoan valmistamiseen, ja jotta voidaan viettää mukava illallinen perheen kanssa. Arvokasta maalausta ei ostata pelkästään taulun vuoksi, vaan jotta sitä voidaan katsoa ja ihastella, esitellä sitä muille, tai jotta voidaan tuntea hyvää mieltä arvotaulun omistamisesta. Näin ollen elintarvikkeet tai maalaus toimivat resursseina, ja muita prosesseja tarvitaan tuottamaan arvoa sen omistajalle.

Asiakkaan arvon tukemisen malli	
Yrityksen rooli	Yritys tukee arvonmuodostusta tarjoamalla resursseja, kuten tavaroita ja palveluita.
Asiakkaan rooli	Asiakas päättää mikä on arvoa hänen omassa arvonmuodostusprosessissaan. Muita resursseja voi olla saatavilla asiakkaan käyttöön. Arvonmuodostuminen toteutuu, kun resursseihin lisätään asiakkaan omat taidot ja näkemys.

Taulukko 2: Yrityksen ja asiakkaan roolit arvon muodostumisessa (Grönroos 2008a, 306)

Yritysten ei kuitenkaan tulisi kääntää huomiota pois tarjonnassaan olevista tavaroista tai palveluista, vaan keskittyä asiakkaiden arjen käytäntöjen ja arvonmuodostusprosessin ymmärtämiseen, eli ymmärtää syvällisesti konteksti, jossa asiakkaat käyttävät yrityksen tarjoamia tuotteita tai palveluita. Tämän lähtökohdan omaksuminen johtaa siihen, että tarjoajat voivat keskittyä auttamaan asiakkaiden arvonmuodostusta tarjoamalla tavaroita ja palveluja, jotka avustavat asiakkaan arvon muodostumista. (Grönroos 2008a, 306.)

Asiakkaan toimintaan keskittyminen tarkoittaa sitä, että palvelun tarjoajien tulisi kehittää liiketoimintaansa ja markkinointistrategioitaan perustuen asiakasymmärrykseen, joka menee syvemmälle kuin mitä perinteiset markkinointitutkimukset pystyvät tarjoamaan. Asiakkaiden tarve on abstrakti käsite siitä, minkä he uskovat luovan parasta arvoa heidän jokapäiväisissä toimissaan. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että asiakkaat ostavat aina kaiken palvelujen muodossa. Ostopäätöstä tehdessään jotkut asiakkaat voivat keskittyä siihen resurssiin, jonka he ostavat (tavara tai palvelu), eivätkä keskity tapaan, miten sitä voidaan käyttää, tai miten se

muodostaa arvoa heidän kulutusprosessissaan. Ostopäätöstä tehdessään asiakkaat, jotka eivät keskity tavaroihin ja palveluihin arvonmuodostusprosessin osana, ja joita ei voida vakuuttaa tekemään niin, eivät osta palveluita, vaan pelkkiä resursseja. Jos tämänlaisia asiakkaita yrittään lähestyä palvelulogiikkaan perustuvalla lähestymistavalla, se ei selvästikään ole tehokasta. Näin ollen, vaikka kulutuksen näkökulmasta kaikki liiketoiminta voidaan mieltää palveluliiketoiminnaksi, jotkut asiakkaat voivat silti nähdä ja ostaa tavaroita tavaroina, eikä palveluina. (Grönroos 2008a, 307-308.)

2.1 Palvelukeskeisyydestä asiakaskeisyyteen

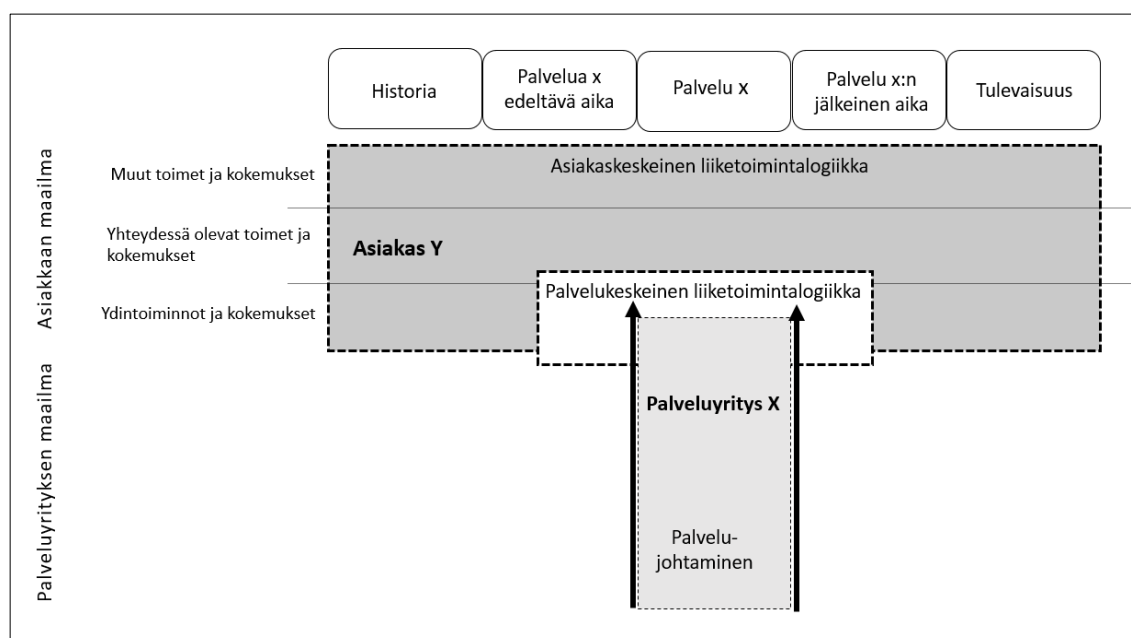
Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka on laajentanut ymmärrystä palvelumarkkinoinnin tehtävistä. Heinonen ym. (2010, 532) väittävät, että palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka on edelleen palveluntarjoajalähtöistä, ja se tuo esiin vain laajennetumman käsitteen tarjoajakeskeisestä näkemyksestä. Kun palvelut nähdään palveluntarjoajan hallinnoiman yhdessä luomisen tuloksena, niitä tarkastellaan palvelun tarjoajan näkökulmasta. Näin ollen saadaan välinäinen ymmärrys siitä, mitä asiakas tekee palvelulla.

Kuten Grönroos (2008) myös Heinonen ym. (2010, 533) kritisoivat palvelun tarjoajalähtöistä näkökulmaa. Siinä asiakas nähdään aktiivisena arvon yhteiskehittäjänä, sillä tämä on vain kehittyneempi versio yrityskeskeisestä näkökulmasta, jossa kuluttaja tai asiakas ovat ikään kuin yrityksen partnereita yhteiskehittämisessä. Sen sijaan tulisi keskittyä siihen, kuinka arvo muodostuu asiakkaalle ja kuinka asiakkaiden arvokäsitys rakentuu ja mikä on se prosessi, jolla palvelun tarjoajat osallistuvat asiakkaiden toimintaan. Tarkastelun kohteena ei pitäisi olla niinkään vaihdanta ja palvelu, vaan se miten palvelu ja sen lopputulos voidaan sisällyttää asiakkaan kontekstiin, toimiin, käytäntöihin ja kokemuksiin, sekä mitä vaikutusta tällä on palveluyritysten toimintatapaan. Asiakaskeinen liiketoimintalogiikka viittaa siis näkemykseen, jossa tarkastelun keskiöön tuodaan asiakas, eikä palvelujen tarjoaja, vuorovaikutus tai järjestelmä. Sen sijaan, että tarkastellaan, mitä yritys voi tehdä asiakkaalle, Heinonen ym. ehdottavat, että keskipisteenä tulisi olla se, mitä asiakkaat tekevät palveluilla toteuttaakseen omia tavoitteitaan. Tämä näkemysero on hiuksenhieno, mutta sitäkin tärkeämpi. (Heinonen ym. 2010, 534.)

Heinonen ym. (2010, 534) käyttävät asiakaskeisen liiketoimintalogiikan määrittelyssä myös Grönroosin (2008) ajatuksia siitä, että syvälliset näkemykset asiakkaiden aktiviteeteista, käytännöistä, kokemuksista ja kontekstista tulisi muuntaa konkreettisiksi keinoiksi, joilla yritykset voivat osallistua asiakkaiden prosesseihin ja avustaa niitä. Yritykset voivat kehittää ja suunnitella palvelutarjontansa näiden syvällisten asiakasnäkemyksien pohjalta. Tarjooma sinällään ei kuitenkaan saisi olla ensisijainen asia, oli se sitten lopputulos, kuten tuote, palvelu tai

ratkaisu, tai palveluprosessi tai kaikki näistä, vaan asiakkaan elämä ja toimet joihin tarjonta liittyy.

Heinonen ym. (2010, 535) kuvaavat palvelun tarjoajan ja asiakkaan maailman suhdetta ja näkemyseroja palvelujohtamisessa, palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa ja asiakaskeisessä liiketoimintalogiikassa kuviossa 4 olevan T-mallin avulla. Asiakkaan näkökulma ei koostu ainoastaan kyseessä olevan tarjoajan (palveluyritys x) palvelusta (palvelu x), vaan mukana on myös asiakkaan omat toimet ja elämä kokonaisuudessaan. Tämä kuvastaa kuinka asiakkaan näkökulmasta palvelua ei ole pelkästään nautittu tai käytetty, vaan mahdollisesti se on myös yhteydessä asiakkaan meneillään olevaan kokemukseen sekä toimiin, jotka tapahtuvat kyseisen palveluprosessin ulkopuolella.



Kuvio 4: Asiakaskeisänen liiketoimintalogiikan, palvelujohtamisen ja palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan vastakkainasettelu (Heinonen ym. 2010, 535)

Se, mitä tapahtuu itse palvelun aikana, on vain yksi osa kaikista merkityksellisistä ja toisiinsa liittyvistä toimista ja kokemuksista asiakkaan elämässä. Palvelun tarjoajakeskeisestä näkemystä poiketen, asiakaskeisänen liiketoimintalogiikan aikakehys ulottuu myös asiakkaan historiaan ja toisaalta myös tulevaisuuteen. Toisin sanoen asiakaskeisänen liiketoimintalogiikka käsittää laajemmat ajanjakson, jossa asiakkaan kokemus muodostuu ja sisältää myös palvelun ulkopuolella olevat tapahtumat.

Kuvio 4 havainnollistaa, miten asiakaskeisänen liiketoimintalogiikka kattaa laajemman aikasekä hyötyulottuvuuden kuin palvelujohtaminen tai palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka.

Heinonen ym. (2010, 535) esittävät, että asiakas ei koskaan käytä palvelua erillään muusta maailmasta, ja asiakkaan käsitys palvelusta on paljon laajempi kuin palvelujen tarjoajan. Tästä johtuen Heinonen ym. korostavat, että markkinoijat ja palvelujen tarjoajat eivät saisi kohdistaa huomiota ainoastaan palveluun itsessään, vaan tulisi selvittää, mitä asiakas tekee, tai yrittää tehdä, ja miten nimenomainen palvelu istuu asiakkaan kontekstiin.

	Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka	Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka
Osallistuminen yhteiskehittämiseen	Asiakas osallistuu yhteiskehittämiseen	Yritys osallistuu asiakkaan toimintaan
Yhteiskehittämisen hallinta	Yritys hallitsee yhteiskehittämistä	Asiakas hallitsee arvon muodostumista
Käyttöarvon näkyvyys	Keskittyy näkyvään vuorovaikutukseen	Huomioi myös näkymättömät teot ja mentaalisen toiminnan
Asiakaskokemuksen ulottuvuus	Muodostuu palvelun aikana	Käy ilmi asiakkaan elämässä
Asiakaskokemuksen luonne	Poikkeuksellinen ja erityinen	Myös tavanomainen ja jokapäiväinen

Taulukko 3: Palvelukeskeinen ja asiakaskeskeinen logiikka (Heinonen ym. 2010, 542)

Heinonen ym. (2010, 537) perustelevat asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan merkittävyyttä yhteiskehittämisen, käyttöarvon ja asiakaskokemuksen käsitteiden avulla, sillä nämä kaikki liittyvät siihen, miten asiakkaan rooli määritellään. Asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa arvo muodostuu, kun asiakas käyttää yrityksen tarjoamaa palvelua, jolloin palvelu ja palveluyrityksen toimet uppoutuvat osaksi asiakkaan kontekstia, toimia ja kokemuksia. Arvo voi myös käsittää sekä palvelun että kaikki siihen liittyvät tukitoimet, jotka tapahtuvat ennen ja jälkeen, kuten myös siihen vain marginaalisesti liittyvät palvelut. Taulukossa 3. tuodaan esiin asiakaskeskeisen ja palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan olennaisimmat eroavaisuudet.

Heinonen ym. (2010, 538) toteavat, että jotta voidaan ymmärtää palvelun hyöty asiakkaalle ja siitä muodostuva arvo, on ensin ymmärrettävä asiakkaan elämää kokonaisvaltaisesti. Tähän kuuluu ymmärrys asiayhteyksistä, asiakkaan toimista, kokemuksista ja rutiineista sekä ymmärrys siitä, miten palvelu tukee asiakkaan elämää. Toisin sanoen Heinonen ym. (2010, 538) esittävät radikaalin näkemyksen, että palvelujen tarjoaja tulisi osallistuttaa asiakkaan elämään. Asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa yhteiskehittäminen ei ole aina suoraviivaista ja palveluyrityksen organisoimaa.

Heinosen ym. (2010, 538) mukaan Vargon ja Luschin palvelukeskeisessä liiketoiminnassa jää epäselväksi kuka hallinnoi ja johtaa yhteiskehitystä, kun taas Grönroos (2008b, 4) esittää,

että yritykset voivat hallita omaa yhteiskehittämistään ja arvonmuodostustaan, mutta eivät asiakkaiden omaa arvonmuodostusta. Myös Heinonen (2010, 538) tuo esiin, että palvelun yhteiskehittäminen ei välttämättä johda arvon muodostumiseen, sillä arvon muodostuminen ja palvelun yhteiskehittäminen ovat erillisiä tapahtumia. Käytännössä asiakkaat eivät välttämättä ole kiinnostuneita yrityksen tarjonnasta, jos he voivat suorittaa kaikki toimet itse, tai jos he haluavat pienentää yrityksen roolia arjessaan. Jos kyseessä olevalla palvelulla on vähäinen merkitys asiakkaiden elämässä, he eivät ehkä ole kiinnostuneita osallistumaan aktiivisesti palvelun tuottamiseen tai yhteistoimintaan palveluyrityksen kanssa. (Grönroos 2008a, 309.)

Helkkulan, Kelleherin ja Pihlströmin (2012) ja Heinosen ym. (2009; 2010) mukaan nykyisessä keskustelussa palvelumarkkinoinnissa ja johtamisessa asiakkaan saama arvo ei ole enää esiinellistetty tai pelkistetty joksikin, jota tuotetaan asiakkaille, vaan asiakkaan kokema arvo koetaan ilmiönä, joka liittyy asiakkaan kokemukseen ja käyttöarvoon. Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka sisältää laajemman käsitteen käyttöarvosta. Asiakas ja suurin osa muodostuneesta käyttöarvosta voi olla yritykselle näkymätöntä. Heinosen ym. (2010, 539) mukaan asiakkaan kokemus käyttöarvosta perustuu asiakkaan palvelukokemukseen, joka muodostuu kolmesta elementistä: palvelujen tarjoajan ulkoisten toimien lopputuloksista, yhteiskehittämisen prosessista ja sen lopputuloksista, sekä asiakkaan omien toimien lopputuloksista. Arvon muodostuminen tapahtuu yrityksen näkyvyyslinjan ulkopuolella kolmella tavalla. Arvoa koetaan ennen palvelua, palvelun aikana ja palvelun jälkeen, ja se ei varsinaisesti liity pelkästään itse palveluun, vaan myös tavaroihin. Näin ollen käyttöarvo ei liity vain palveluprosessiin, vaan ulottuu vuorovaikutteisen prosessin ulkopuolelle.

Heinonen ym. (2010, 539) esittävät, että käyttöarvon käsite ulottuu laajemmalle kuin vain palvelun käyttämiseen tai kuluttamiseen. Käyttöarvo ei näin ollen muodostu vain yrityksen ja palvelun vuorovaikutteisessa prosessissa, vaan myös asiakkaan ei-vuorovaikutteisissa prosesseissa, ja sisältää fyysisen toimien lisäksi myös asiakkaan mielessä tapahtuvat asiat, kuten mielikuvat ja muistot. Helkkulan ym. (2012) esiin tuoma käsite arvo kokemuksellisenä (value in experience) tukee Heinosen ym. (2010) näkemyksiä arvon muodostumisesta. Helkkulan ym. (2012, 59) mukaan arvo kokemuksellisenä tarkoittaa yksittäisten palveluasiakkaiden aikaisempia kokemuksia arvosta, jotka ulottuvat laajemmalle kuin nykyisen palvelukokonaisuuden käyttökokemus. Se sisältää menneet ja tulevat kokemukset sekä laajemman eletyn maailman kontekstin.

Arvo kokemuksessa -käsite soveltuu asiakaskeskeiseen liiketoimintalogiikkaan ja lahjoitus pohjaisen joukkorahoituksen kontekstiin. Helkkulan ym. (2012, 61) mukaan arvo kokemuksessa on suorasti tai epäsuorasti palveluasiakkaan kokemaa arvoa, joka ilmenee maailmassa, jossa hän elää. Helkkula ym. (2012, 61) esittävät, että palveluasiakkaat ymmärtävät ja kokevat arvoa

iteratiivisesti pohjautuen aikaisempiin kokemuksiin, käsityksiin tai ennakkokäsityksiin. Näin on myös lahjoituksen kohdalla.

Kokemuksellisen arvon luonnehdintaan liittyvät väittämät	Kokemuksen yksilöllinen arvo liittyen sosiaaliseen kontekstiin
Väittämä 1: Arvo kokemuksellisenä on henkilökohtaisesti intra-subjektiivinen ja sosiaalisesti intersubjektiivinen.	Ihmiset tulkitsevat kokemuksellista arvoa subjektiivisesti omissa ajatuksissaan, jotka kuvastavat yksilöllisiä mieltymyksiä tai mikä on sosiaalisesti hyödyllistä. Kokemuksista puhutaan ja niitä jaetaan muiden kanssa kasvotusten, puhelimesta, ja yhä useammin sosiaalisten verkostojen kuten Facebookin kautta.
Väittämä 2: Arvo kokemuksellisenä on sekä eletty että kuvitteellinen.	Arvo kokemuksellisenä voi perustua yksilön aikaisempiin kokemuksiin palvelutilanteesta tai tapahtumista, jossa palvelu olisi voinut olla hyödyllinen, mutta jota ei kuitenkaan käytetty. Mieli-kuvituksellinen arvokokemus voi myös perustua muiden ihmisten kokemuksiin, eri medioiden kautta kommunikoituihin kertomuksiin, tai henkilön omiin kuvitelmiin tai uskomuksiin.
Väittämä 3: Arvo kokemuksellisenä muodostuu aikaisempien, nykyisten, kuvitteellisten tulevien kokemuksen perusteella, ja on luonteeltaan väliaikainen.	Nykyiset ja tulevat kokemukset perustuvat aikaisempiin kokemuksiin ja sisältävät ajallisen ulottuvuuden. Kun ihmiset ymmärtävät aikaisemman kokemuksellisen arvon eri ajankohtina, he voivat nähdä aikaisemmat kokemukset uudessa valossa. Siksi arvo kokemuksellisenä on luonteeltaan väliaikaista ja saattaa muuttua.
Väittämä 4: Arvo kokemuksellisenä kehittyy yksilöllisesti määritellyistä sosiaalisista yhteyksistä.	Kokemuksellisen arvon käsite ei ole määritelty palvelun tarjoajan toimesta, vaan pikemmin yksilön koko elämässä. Yksilöt ymmärtävät kokemuksellisen arvon suhteessa sen asiayhteyteen.

Taulukko 4: Arvo kokemuksellisenä -käsitteen tulkinta (Mukaillen Helkkula ym. 2012, 67)

Helkkulan ym. (2012, 66) neljä kokemuksellisen arvon väittämää laajentavat näkökulmaa arvon muodostumisesta. Arvo kokemuksellisenä -käsitteelle tunnusomaista on se, että se on intrasubjektiivinen, sosiaalisesti intersubjektiivinen, konteksti- ja tilannekohtainen ilmiö, joka on sekä eletty että kuvitteellinen. Se muodostuu aikaisempien, nykyisten ja tulevien kokemusten perusteella, ja on väliaikainen. Kokemuksellisen arvon käsitettä on avattu tarkemmin taulukossa 4.

2.2 Asiakaskeskeisyys ja lahjoitusmuotoinen joukkorahoitus

Joukkorahoitus on sateenkaaritermi, jonka alle sisältyy erilaisia joukkorahoituksen muotoja, jotka jaotellaan yleensä rahoittajan saaman vastikkeen mukaan. Ahlers, Cumming, Günther ja Schweizer (2015, 957) jakavat joukkorahoituksen lahjoitus pohjaiseen, vastikkeelliseen, osakesijoituksiin, sekä lainapohjaiseen joukkorahoitukseen. Finanssivalvonnan (2016) määritelmässä

joukkorahoitus on rahankeräystapa, jolla pyritään vetoamaan suureen yleisöön tietyn hankkeen rahoittamiseksi. Rahoitusta voidaan kerätä yksityishenkilöiden tai organisaatioiden hankkeille sekä yritysten toimintaan. Finanssivalvonta jakaa joukkorahoituksen joukkosijoittamiseen sekä joukkosponsorointiin, joka on joukkorahoituslain ulkopuolista toimintaa. Joukkosponsorointi voi olla lahjoituspohjaista tai palkintopohjaista, jolloin rahoittajalle tarjotaan vastiketta, joka voi olla kerätyillä varoilla kehitetty ja valmistettu tuote tai osallistuminen rahoitettuun tapahtumaan. Joukkorahoituskampanja voi olla myös muun säätelyn piirissä, eli tähän voidaan joutua soveltamaan esimerkiksi kauppa- tai kuluttajansuojalakia tai rahankeräyslakia, kuten on Nutribute-rahoitusalueen kohdalla. Opinnäytetyössä käytetään termiä lahjoitusmuotoinen joukkorahoitus, ja henkilöä, joka lahjoittaa rahaa kutsutaan opinnäytetyössä asiakkaaksi.

Rahankeräys on toimintaa, jossa pyydetään vastikkeettomia rahalahjoituksia. Rahankeräyslain (255/2006, 3§) mukaan lahjoittajalle voidaan antaa vastikkeeksi ainoastaan rahankeräysluvan saajan tunnus tai keräystunnus, jolla ei ole itsenäistä taloudellista vaihdanta-arvoa. Rahankeräyksen muotoja voivat olla muun muassa kummitoiminta tai aineettomien lahjojen myynti. Kummitoiminnassa kummiksi ryhtyvä antaa rahaa vastikkeettomasti kummilahjoituksia pyytävälle järjestölle. Aineettomien lahjojen myynnissä lahjoittaja tekee rahalahjoituksen järjestölle, joka hankkii ja toimittaa tätä summaa vastaavan lahjan eli tietyn tavarankäytteen esimerkiksi kehityksissä apua tarvitsevalle. (Poliisi 2017.)

Monen tutkijan mielestä ajan tai rahan lahjoittaminen on palvelun vaihdantaa, jossa lahjoittaja on asiakas, johon organisaation on luotava ylläpidettävä suhde (Polonsky & Garma 2006, 5). Palvelun laadun on todettu vaikuttavan lahjoittajien tyytyväisyyteen, sitoutumiseen sekä lahjoittajien pysyvyyteen. Kun on kyse rahalahjoituksesta, lahjoittajien tyytyväisyyttä on vaikea määritellä, koska he eivät pysty helposti arvioimaan, missä määrin heidän lahjoittamansa raha on käytetty lahjoituskohteeseen ja mikä osa lahjoituksesta menee markkinointi- ja hallintokuluihin. (Boenigk & Helming 2013, 544.)

Kirjallisuudesta löytyy ristiriitaisia näkemyksiä siitä, sopivatko liiketoimintaan ja kannattavuuteen keskittyneet markkinointiteoriat suoraan myös voittoa tavoittelemattomaan ympäristöön. Kirjallisuudesta löytyy viitteitä siitä, että vallitsevan, tuotteiden valmistamiseen perustuvan liiketoimintalogiikan teoriat ja käytännöt eivät ole suoraan käyttökelpoisia vapaaehtois- ja sektorilla. Esimerkiksi Vaughan ja Shiu (2001, 132) tuovat esiin, että vapaaehtois- ja sektorilla palvelun laadun on todettu vaikuttavan asiakastyytyväisyyteen, sitoutumiseen sekä lahjoittajien pysyvyyteen. Kasvavan kilpailun takia vapaaehtois- ja sektorilla toimivat organisaatiot ovat omaksuneet markkinointikeskeistä lähestymistapaa toimintaansa sekä palveluihinsa yhä enemmän, ja myös palvelun laadun tärkeys on tunnustettu. Muun muassa tämän takia monet

vapaaehtoisjärjestöt ovat ottaneet käyttöönsä toimintatapoja ja työkaluja palvelun laadun ja prosessien seuraamiseen.

Polonskyn ja Garman (2006, 1,3) mukaan on yleisesti hyväksytty, että voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden pitäisi toimia kuten liiketoimintaa harjoittava yritys. Toisaalta he tuovat esiin, että on tärkeää ottaa huomioon, onko vapaaehtoissektorilla sellaisia ainutlaatuisia ominaisuuksia, jotka edellyttävät voittoa tuottaville yrityksille tarkoitettujen teorioiden ja käytäntöjen muokkaamista voittoa tavoittelemattomien yhdistysten käyttöön. He pitävät blueprint-kaaviota, eli prosessikaaviota, jolla esitetään palvelun eri osien liittyminen toisiinsa, potentiaalisena työkaluna lahjoittajien odotusten tunnistamiseen ja kokonaisvaltaisen lahjoituskokemuksen kehittämiseen. Vaikka Polonsky ja Garma (2016) puhuvat kokonaisvaltaisesta kokemuksesta, prosessin kuvauksesta jää pois asiakkaan eli lahjoittajan toimet ennen lahjoittamista ja lahjoittamisen jälkeen. Tämä ei kuitenkaan ole asiakaskeskeinen näkökulma. Kuten Heinonen ym. (2010, 532) toteavat, blueprint-kaavion käyttö kuvastaa palvelun kehittämistä palvelujen tarjoajan näkökulmasta, koska silloin analysoidaan ja kehitetään yrityksen prosessia eikä asiakkaan prosessia. Blueprint-kaavio ei myöskään kuvaa asiakkaan prosessia, joka tapahtuu yrityksen näkyvyyslinjan ulkopuolella (Heinonen ym. 2010, 539). Tämän sijaan olisi hyödyllisempää käyttää asiakkaan palvelupolun kuvausta, joka auttaa astumaan asiakkaan rooliin ja katsomaan palvelua asiakkaan näkökulmasta.

On useita tutkimuksia siitä, mikä motivoi ihmisiä lahjoittamaan hyväntekeväisyyteen tai yleishyödylliseen tarkoitukseen (Boenik & Helmig 2013; Snipes & Oswald 2010; Ye, Teng, Yu & Wang 2014; Mainardes, Laurett, Degasperis & Lasso 2016), mitkä tekijät vaikuttavat lahjoittajien sitoutumiseen (Bennet 2013) ja lojaliteettiin (Sargeant 2001, Sargenat & Woodliffe 2007). Lisäksi on tutkittu lahjoittajien palvelukokemusta (Polonsky & Sargeant 2007; Prendergast & Maggie 2013) ja palvelun laatua (Vaughan ja Shiu 2011), mutta tutkimukset eivät tarkastele lahjoittamista palvelun kehittämisen näkökulmasta. Tosin syvällisen asiakasymmärryksen tarkeys (Waters 2008, Prendergast & Maggie 2013) nostetaan esiin, mutta vain asiakkuudenhallinnan näkökulmasta. Sargeantin ja Woodliffen (2007, 276) kehittämässä antamisen käyttäytymismallissa (giving behavior model) kuvataan tekijät, jotka vaikuttavat rahalahjoituksien antamiseen. Tässä on huomioitu Heinosen ym. (2009, 2010) esiin tuoma ajatus siitä, että lahjoittamiskokemukseen vaikuttaa myös aika ennen lahjoittamista ja lahjoittamisen jälkeen. Tästä huolimatta tämä malli on tehty palveluntarjoajakaskeisesti, eli se keskittyy palvelun tarjoajan eli lahjoituksia keräävän organisaation saamaan arvoon, eikä lahjoittajan saamaan arvoon.

Tutkimuksissa on siis todettu, että on huomattu vallitsevan tuotekeskeisen liiketoimintalogiikan sopimattomuus vapaaehtoissektorille. Ongelmaan on ratkaisuna liiketoimintalogiikan

muutos. Voittoa tavoittelemattomien järjestöjen tulisi omaksua asiakaskeinen liiketoimintalogiikka toimintansa perustaksi. Kirjallisuudesta ei löytynyt viitteitä siitä, että asiakaskeista liiketoimintalogiikkaa olisi vielä sovellettu joukkorahoitukseen. Toisin Quero, Ventura ja, Kelleher (2017), ovat tutkineet joukkorahoitusta palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan, palveluekosysteemien ja arvon yhteiskehittämisen näkökulmista. He ovat määritelleet seitsemän erilaista arvon yhteiskehittämisen prosessia (ideoiden, arvioinnin, muotoilun, kokeilun, lanseerauksen, rahoituksen ja kulutuksen yhteiskehittäminen) ja kehittäneet näitä tukemaan joukkorahoitussektorille soveltuvan seitsemän ei yhteiskehittämisen muodon mallin (7 Co-s model for crowdfunding context). Quero ym. (2017) käyttävät lähtökohtana palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan arvon yhteiskehittämisen näkökulmaa, joten heidän mallinsa ei sovi asiakaskeisen liiketoimintalogiikan mukaiseen toimintaan.

Asiakaskeisen liiketoimintalogiikan viisi johtamishaastetta	
Haaste 1.	Palveluyritysten ei tulisi keskittyä siihen, miten he saavat asiakkaat osallistettua palvelujen yhteiskehittämiseen, vaan siihen, miten he voivat osallistua asiakkaan liiketoimintaan tai elämään.
Haaste 2.	Jos arvonmuodostus ei ole yritysten vaan asiakkaiden organisoimaa, mitä vaikutuksia tällä on yrityksen palvelustrategialle, palvelujen kehittämiselle ja palvelutoiminnoille?
Haaste 3.	Huomion keskipisteen tulisi siirtyä kauemmas yritykselle näkyvästä vuorovaikutuksesta ja tulisi keskittyä vuorovaikutukseen, joka on usein näkymätöntä sekä perustuu mielikuviin ja kokemuksiin, jotka saavat aikaan arvon muodostumisen.
Haaste 4.	Jos asiakaskokemus ei rajoitu perinteisiin palveluepisodeihin tai suhteisiin, miten yrityksen tulisi tukea asiakkaan kokemusta? Tulee myös huomioida se, että asiakkaan kokemus kehittyy jatkuvasti asiakkaan liiketoiminnassa tai elämässä, ja se jäsentyy asiakkaan aikajanan mukaisesti.
Haaste 5.	Miten yritykset voivat tukea asiakaskokemuksia, jotka liittyvät kaiken tyyppiin aktiviteetteihin? Jotkut aktiviteetit ovat poikkeuksellisia, mutta useimmat niistä ovat päivittäisiä rutiineja, jotka ovat juurtuneet asiakkaan kontekstiin.

Taulukko 5: Asiakaskeisen liiketoimintalogiikan johtamishaasteet (Heinonen ym. 2009)

Heinosen ym. (2009, 7) mukaan organisaatioiden ei tulisi keskittyä siihen, miten he saavat asiakkaat osallistettua palvelujen yhteiskehittämiseen, vaan siihen, miten he itse voivat osallistua asiakkaan elämään. Lisäksi Heinonen ym. (2009, 4) tuovat esiin, että tarkastelun kohteena ei pitäisi niinkään olla vaihdanta ja palvelu, vaan se, miten palvelu ja sen lopputulos voidaan sisällyttää asiakkaan kontekstiin, toimii, käytäntöihin ja kokemuksiin sekä mitä vaikutusta tällä on palveluyritysten toimintatapaan.

Heinonen ym. (2009) ovat nostaneet esiin viisi johtamishaastetta, joita ilmenee asiakaskeksien liiketoimintalogiikan omaksumisessa. Haasteet on kuvattu taulukossa 5. He katsovat näiden olevan haasteellisia sekä toimijoille, että tutkijoille. Näiden haasteiden käsitteleminen auttaa myös opinnäytetyössä asiakaskeksien liiketoimintalogiikan soveltamisessa.

2.3 Asiakaskeksisyys ja muotoiluajattelu

Muotoiluajattelu (design thinking) tukee asiakaskeksistä liiketoimintalogiikkaa, koska molemmissa nostetaan esiin asiakasymmärryksen tärkeys. Muotoiluajattelu-termiä käytetään yleensä kuvaamaan muotoilijan ymmärrystä ja työkaluja ongelmanratkaisuun, riippumatta siitä, mikälainen ongelma on kyseessä. Lockwood (2010, 19-20) kuvaa muotoiluajattelun olevan ihmiskeskeinen innovaatioprosessi, joka painottaa havainnointia, yhteistyötä, nopeaa oppimista, ideoiden visualisointia ja nopeaa prototyyppointia. Tavoitteena on osallistaa ja integroida asiakkaat, muotoilijat ja liikemiehet mukaan prosessiin, jota voidaan käyttää tuotteiden, palvelujen, ja jopa liiketoiminnan suunnitteluun. Muotoiluajatteluun liittyvistä periaatteista Lockwood (2010, 19) nostaa tärkeimmäksi syvällisen ymmärryksen asiakkaista. Empaattinen lähtökohta voi toimia sekä inspiraation lähteenä, että apuna asiakasymmärryksen ja asiakkaiden ilmaisemattomien tarpeiden tutkimisessa. Tähän paras lähestymistapa on asiakkaiden elämään tutustuminen sekä ennakkoluuloton yhteistyö. On aloitettava asiakkaan näkökulman ymmärtämisestä, eikä pyrkiä houkuttelemaan asiakasta, kuten on ollut käytäntönä perinteisessä kehitystyössä, jossa tuotteita yritetään luoda asiakkaille. Kehitystyön lähtökohtana tulisi siis olla ”rakasta ongelmaa, älä ratkaisua” -asenne, kuten yksi Lean Service Creation-menetelmän teeseistä asian ilmaisee (Sarvas, Nevanlinna, Pesonen 2017, 12).

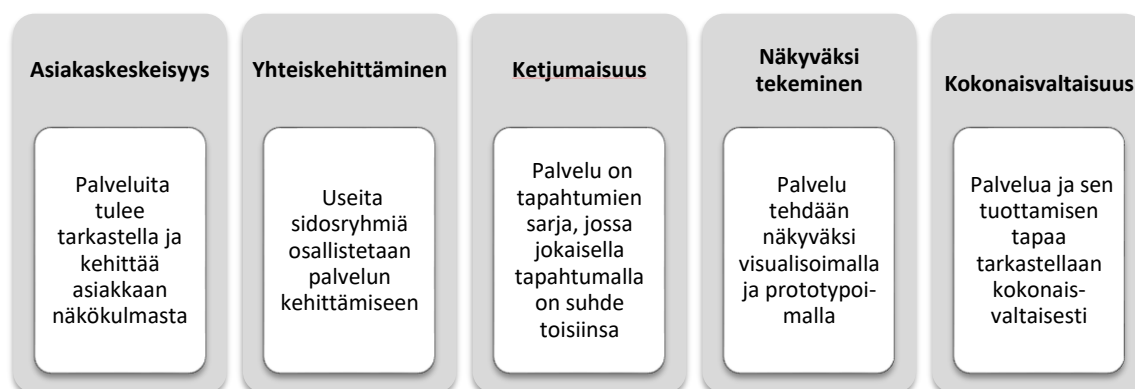
Muotoiluajattelun toinen tärkeä näkökulma on yhteistyö käyttäjien kanssa sekä monitieteellisten tiimien kanssa, ja kolmanneksi Lockwood (2010, 20) nostaa oppimisen nopeuttamisen visualisoinnin avulla, sekä käytännön kokeilemisen. Nopeasti luotujen, yksinkertaisten prototyyppien avulla voidaan saada käyttökelpoista palautetta kehitystyöhön ja käyttäjiä tulisi osallistaa jo suunnittelutyön varhaisissa vaiheissa. Näitä samoja muotoiluajattelun periaatteita ja näkökulmia tuovat esiin myös muun muassa Miettinen (2014) sekä Meinel ja Leifer (2001).

Wetter Edman (2009, 202) on tutkinut palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan ja palvelumuotoiluajattelun päällekkäisyyksiä ja eroja. Hän tuo esiin, että osa molempien pohjimmallisista periaatteista ovat yllättävän samankaltaisia. Vaikka nämä juontavat juurensa eri lähtökohdista, molemmat käsittelevät arvon muodostumista ja asiakkaiden tai käyttäjien syvällistä ymmärtämistä. Wetter Edmanin (2009, 209) mukaan palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan

mukaista kokonaisvaltaista näkemystä palveluista on vaikea soveltaa palveluja tuottavien yritysten ja organisaatioiden käyttöön. Palvelumuotoiluajattelu voi tarjota työkaluja ja metodeja, jotka avustavat ja helpottavat palvelujen kehittämistä.

3 Palvelumuotoilu, käytetyt menetelmät ja niiden toteutus

Palvelumuotoilu on kokonaisvaltainen, yhteissuunnitteluun perustuva ja asiakaskekskeinen lähestymistapa. Palvelumuotoilulla pyritään ymmärtämään asiakkaiden käyttäytymistä, jonka avulla voidaan luoda uusia tai kehittää olemassa olevia palveluita. Stickdorn ja Schneider (2010, 29) toteavat, että palvelumuotoilulla ei ole vielä vakiintunutta määritelmää. Heidän mukaansa se on monitieteellinen, kehittyvä lähestymistapa, joka yhdistää eri tieteenalojen metodeja. Miettinen (2011, 21-23) kuvaa palvelumuotoilun olevan osa laajempaa ilmiötä, jossa tuotekehitysprosessin pääpaino on siirtynyt ideoiden kehittämiseen yhdessä asiakkaiden kanssa. Palvelumuotoilulle tyypillistä on luovat työmenetelmät, ideoiden visualisointi, testaa-minen ja prototypointi. Palvelumuotoiluun liittyy vahvasti iteraatio, eli toistuva suunnittelu-prosessi jossa ratkaisuja kehitetään, kokeillaan ja arvioidaan vuorotellen. Yhteissuunnittelu on prosessi, jossa rakennetaan asiakkaan toimintaympäristöön ja tarpeisiin sopiva palvelukokemus yhdessä asiakkaan kanssa.



Kuvio 5: Palvelumuotoilun periaatteet, mukaellen Stickdorn & Schneider (2010)

Stickdorn ja Schneider (2010) sekä Polaine, Løvlie ja Reason (2013) lisäävät määritelmään myös kokonaisvaltaisuuden ja sen, että palvelu ei ole yksittäinen tapahtuma, vaan se koostuu sarjasta erilaisia tapahtumia. Polainen ym. (2013, 22) mukaan palvelu, joka suunnitellaan silloissa, myös koetaan osissa, eikä kokonaisvaltaisena palveluna. Ei riitä, että jokainen osa palvelusta on suunniteltu hyvin, vaan palvelua tulee kehittää kokonaisuutena. Liiketoiminnan kannalta silloihin jakautuminen saattaa tuntua perustellulta, mutta se ei ole järkevää asiakkaan kannalta, joka kokee palvelutarjonnan yhtenä kokemuksena. Asiakkaat eivät välitä yksit-

täisistä kontaktipisteistä, vaan palvelukokemus syntyy siitä, miten hyvin kaikki palveluun liittyvät osat toimivat yhteen. Palvelumuotoilun viisi keskeistä periaatetta on esitetty kuviossa 5.

3.1 Palvelumuotoiluprosessi

Palvelumuotoilun prosessi eroaa tavallisesta ongelmakeskeisestä ratkaisumallista siten, että vaiheet toistuvat useaan kertaan ja prosessi kuvataan useimmiten ympyränä kuin janana (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 74). Palvelumuotoiluprosessille on tunnusomaista divergentti- ja konvergenttivaiheiden vuorottelu, joissa ajattelu ja mahdollisuudet ovat mahdollisimman laajoja ja luodaan monia ideoita ja ratkaisuvaihtoehtoja, joita seuraavassa vaiheessa tietoisesti karsitaan ja keskitytään selkeisiin tavoitteisiin ja optimaalisiin ratkaisuihin (Tschimmel 2012, 7).

Palvelumuotoiluprosessi kuvataan yleensä 3-6 vaihetta käsittävänä iteratiivisena prosessina. Stickdorn ja Schneider (2010, 126) kuvaavat palvelumuotoiluprosessin vaiheita sanoilla tutkominen, luominen, testaaminen ja toimeenpano. Design Council (2016), käyttää prosessin vaiheista nimitystä löytäminen, määrittely, kehittäminen ja toteuttaminen. Liedtka ja Ogilvie (2011, 178) kuvaavat prosessin vaiheita yksinkertaisilla kysymyksillä: Mitä on nyt? (What is?), Mitä jos? (What if?), Mikä tekee vaikutuksen? (What wows?), ja Mikä toimii? (What works?).



Kuvio 6: Palvelumuotoiluprosessi (Liedtka & Ogilvie 2011)

Tschimmel (2012,10) on vertaillut artikkelissaan viittä tunnettua palvelumuotoiluprosessia. Hänen mukaansa osa prosessimalleista on tarkoitettu suunnittelijoiden käyttöön ja osa on kehitetty liiketoimintaa ja johtamista varten. Suunnittelijoiden käyttöön luodut mallit ovat konkreettisempia, mutta ne saattavat olla liian monimutkaisia innovaatiojohtamisen ympäristöön. Tätä näkemystä tukee Martins (2017), joka on analysoinut kirjallisuuskatsauksessaan eri palvelumuotoilun viitekehyksiä ja metodeja. Martins (2017, 4731) toteaa, että työkaluja, jotka tukevat palvelun käyttöönottoa ja auttavat torjumaan muutosvastarintaa, on saatavilla niukasti. Martins päätyy lopputulokseen, että 381:sta muotoilutyökalusta ainoastaan 13 eli

3,4% avustavat onnistuneen toimeenpanon aikaansaamista. Suurin osa metodeista ja työkaluista keskittyy ihmisten ymmärtämiseen, oivalluksien organisointiin ja konseptien tutkimiseen.

Palvelumuotoiluprosessi	Työkalut/metodit	Perusteet työkalun valinnalle	Mihin tutkimuskysymykseen vastataan?
Nykytilanteen kartoitus	Sekundaarilähteet (Hirsijärvi ym. 2013, Liedtka, Ogilvie & Brozenske 2014)	Nykytilan kartoitus aiemmista tutkimuksista	Minkälainen on Nutribute-alustan houkutteleva konsepti hankkeen tukijan näkökulmasta?
	Yhteissuunnittelu (Vaajakallio & Mattelmäki 2011)	Asiakkaan näkökulman huomioiminen, asiakasymmärryksen lisääminen	
Asiakasymmärrys	Teemahaastattelu (Hirsijärvi & Hurme 2013)	Asiakasymmärryksen lisääminen	Miten kasvatetaan asiakasymmärrystä potentiaalisista tukijoista? Minkälainen on Nutribute-alustan houkutteleva konsepti hankkeen tukijan näkökulmasta?
	Palvelun prototyyppi, palvelupolku (Polaine ym. 2013; Liedtka & Ogilvie 2011)	Hahmotetaan palvelun vaiheita ja etenemistä asiakkaan näkökulmasta	
	Asiakaspersoonat (Schneider & Stickdorn 2010, Reason ym. 2016)	Haastattelujen analysoinnin visualisoinniseksi	
	Palvelupolku, versio 2. (Liedtka & Ogilvie 2011, Schneider & Stickdorn 2010)	Asiakaspersoonien määrittelyn jälkeen, kuvataan niiden eroavaisuuksia	
Uusien mahdollisuuksien ideointi	Ideointityöpaja (Schneider & Stickdorn 2010, Polaine ym. 2013)	Yhteinen keskustelu ja ideoiden kehittäminen yhdessä	Miten asiakasymmärrystä voidaan hyödyntää alustan kehittämiseen?
	Palvelupolku, versio 3. (Liedtka & Ogilvie 2011, Schneider & Stickdorn 2010)	Kehitetään eteenpäin tulosten perusteella	Miten Nutribute-alustan nykyistä konseptia tulisi kehittää?
Ideoiden jalostaminen ja mallintaminen	Service Logic Business Model Canvas (Ojasalo & Ojasalo 2015)	Työkalu on kehitetty nimenomaan asiakkaan näkökulman huomioimiseen.	Miten Nutribute-alustan nykyistä konseptia tulisi kehittää?
	Learning Launch (Liedtka & Ogilvie 2011)	Muutetaan palvelumuotoiluprosessin aikaisemmissa vaiheissa syntyneet johtopäätökset kehittämisideoiksi	

Taulukko 6: Opinnäytetyön palvelumuotoiluprosessi

Perehdyttyäni eri palvelumuotoiluprosessimalleihin, olen päättänyt soveltaa Liedkan ja Ogilvien (2011) palvelumuotoiluprosessia. Prosessi jakautuu neljään näkökulmaa laajentavaan ja kiteyttävään vaiheeseen, kuten myös tunnettu Design Councilin luoma Double Diamond palvelumuotoilun prosessimalli. Liedtkan ja Ogilvien (2011) palvelumuotoiluprosessi on esitetty kuviossa 6. Mitä on nyt? -vaiheessa tarkastellaan nykyistä tilannetta ja rajataan kehityshaaste. Mitä jos? -vaiheessa visioidaan tulevaa, ja luodaan uusia mahdollisuuksia. Mikä tekee vaikutuksen? -vaiheessa testataan ja jalostetaan olettamuksia sekä tehdään valintoja. Mikä toimii? -vaiheessa konsepti mallinnetaan ja palvelu valmistellaan markkinoille. Kaaret kysymysten ympärillä kuvaavat ajattelun laajenevaa tai suppenevaa näkökulmaa. Jokaisen vaiheen alussa ajattelutapaa laajennetaan, ja asioita tarkastellaan kattavasti eri näkökulmista, jotta saada

laaja-alainen käsitys käsiteltävästä aiheesta. Tämä auttaa näkemään olemassa olevien ratkaisumallien taakse. Kun uusia konsepteja on kehitetty, näkökulmaa supistetaan ja rajataan, ja eteenpäin viedään vain kaikista parhaimmat vaihtoehdot.

Opinnäytetyössä Liedtka ja Ogilvien (2011) prosessia on muokattu siten, että ensimmäinen What is? -vaihe on jaettu kahteen osaan: nykytilan kartoittaminen sekä asiakasymmärrys. Opinnäytetyön onnistumisen kannalta on tärkeää, että kehittämistehtävä nivoutuu NutriTrade-hankkeen kanssa yhteen. Tätä varten on erityisesti selvitetty organisaation tahtotilaa ja kehitysprojektin nykytilannetta, jotta opinnäytetyö tukee olemassa olevaa projektia. Opinnäytetyön edistymisestä on kommunikoitu jatkuvasti NutriTrade-hankkeen projektipäällikön kanssa, ja opinnäytetyösuunnitelmaa on muutettu ja tarkennettu tarpeen mukaan. Työssä käytetty palvelumuotoiluprosessi, valitut menetelmät ja niiden vastaavuus tutkimuskysymyksiin on esitetty taulukossa 6.

3.2 Nykytilan kartoitus ja käytetyt työkalut

Onnistunut innovaatioprosessi alkaa tarkalla nykytilan kartoittamisella, jotta voidaan tunnistaa todellinen ongelma tai mahdollisuus, joka aiheeseen liittyy. Liedtka ja Ogilvie (2011, 23) toteavat, että jos ongelma rajataan liian kapeasti, rajataan myös pois useita mahdollisuuksia. Lisäksi Liedtka ja Ogilvien (2011, 45) mukaan kartoitusvaihe onkin palvelumuotoiluprojektin kriittisin vaihe, ja tämä vaihe yleensä määrittää koko projektin onnistumista. Opinnäytetyössä nykytilan kartoitukseen käytetään sekundäärilähteitä eli aikaisempia tutkimuksia ihmisten maksuhalukkuudesta Itämeren rehevöitymisen rahoittamiseen, sekä yhteissuunnittelua, jonka avulla kartoitetaan sidosryhmien näkemyksiä sekä kuvataan Nutribute-alustan kehittämisen nykytilanne ja strategiset linjaukset. Nykytilan kartoitus -vaiheessa pidettyjen työpajojen tuloksia käytetään opinnäytetyössä apuna haastateltavien valintaan, haastatteluteemojen muodostamiseen, palvelupolon mallintamiseen sekä liiketoimintamallin ensimmäiseen versioon.

3.2.1 Sekundääriaineistot taustana nykytilan kartoitukselle

Sekundääriaineistojen, eli muiden keräämien aineistojen käyttö on mahdollista, jos tutkimuskysymyksiin saadaan vastaus valmiiden aineistojen pohjalta. Tässä opinnäytetyössä sekundääriaineistoja käytetään vertailumateriaalina sekä täydentämässä omaa aineistoa. Lahjoittajien motiiveista ja suhtautumisesta Itämeren suojelutoimien rahoittamiseen löytyy aikaisempia tutkimuksia, joten niiden käyttö opinnäytetyössä on ergonominen ja tarkoituksenmukainen ratkaisu, kuten Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2013, 186) tuovat esiin. Valmiit aineistot tosin harvoin soveltuvat sellaisenaan käytettäväksi, ja niitä käytettäessä on tärkeää kriittinen suhtautuminen ja luotettavuuden punnitseminen. Liedtka, Ogilvien ja Brozensken (2014, 53)

mukaan palvelumuotoiluajattelu ei tarkoita olemassa olevan kvantitatiivisen tai kvalitatiivisen tiedon sivuuttamista tai huomiotta jättämistä. Aikaisemmat tutkimukset, käyttäjätutkimukset ja taloudelliset raportit voivat tuoda tärkeän lisän nykytilan kartoittamiseen. Toissijaisten lähteiden käyttäminen on hyvä tapa perehtyä kehitysprojektin laajempaa kontekstiin, ja hyviä lähteitä ovat muun muassa tutkimusraportit, joissa kuvataan alan suuntauksia.

Käytetyt sekundääriaineistot	Mitä tietoja käytetään opinnäytetyössä
1: Benefits of Meeting the Baltic Sea Nutrient Reduction Targets - Combining Ecological Modelling and Contingent Valuation in the Nine Littoral States (Ahtiainen, Hasselström, Artell, Angeli, Czajkowski, Meyerhoff, Alemu, Dahlbo, Fleming-Lehtinen, Hasler, Hyytiäinen, Karlöseva, Khaleeva, Maar, Martinsen, Nömmann, Oskolokaite, Pakalniute, Semenine, Smart & Söderqvist, 2012)	Tärkeimmät syyt tai motiivit siihen, miksi rehevöitymisen haittojen poistamisesta oltaisiin valmiita maksamaan?
	Ollaanko halukkaita maksamaa koko Itä-merta hyödyttävistä toimista vai alueellisista vaikutuksista.
	Mitkä rehevöitymisestä johtuvat haitat koetaan kaikista ongelmallisimmiksi?
2: Baltic Sea nutrient reductions - What should we aim for? (Ahtiainen, Artell, Elmgren, Hasselström & Håkansson 2014)	Mistä rehevöitymisen haittojen poistamisesta oltaisiin valmiita maksamaan?

Taulukko 7: Sekundäärilähteiden käyttö opinnäytetyössä

Nykytilan kartoitusvaiheessa tutustutaan Ahtiaisen ym. (2014) tutkimukseen, jossa he ovat hyödyntäneet BalticSUN kyselytutkimuksen (Ahtiainen ym. 2012) hyödyntämätöntä aineistoa selvittääkseen ihmisten maksuhalukkuutta Itämeren suojelutoimiin ja heidän käsityksiään rehevöitymisen vaikutuksista. Kansainvälisenä yhteistyönä tehdyn BalticSUN-kyselytutkimuksen päätavoite oli selvittää hyötyjä Itämeren rehevöitymisen vähentämisessä. Lisäksi tutkimuksessa kerättiin näkemyksiä rehevöitymisestä sekä tietoja Itämeren virkistyskäytöstä. Tutkimus toteutettiin yhdeksässä Itämeren rannikkovaltiossa syksyllä 2011 ja vastaajien määrä oli noin 10 500. Tutkimuksesta käytettävät tiedot on esitetty taulukossa 7. (Ahtiainen ym. 2012, 4, 10.)

3.2.2 Yhteissuunnittelu konseptin kehittämisessä

Yhteissuunnittelu eli co-creation on palvelumuotoilun keskeisimpiä ajattelutapoja (Stickdorn & Schneider 2010, 198). Se on toimintaa, jossa nykyisiä ja tulevia käyttäjiä sekä eri alojen asiantuntijoita otetaan mukaan suunnitteluprosessiin ja palvelujen ideointiin. Vaajakallion ja Mattelmäen (2011, 63) mukaan yhteissuunnittelusession tyypillisiä vaiheita ovat tavoitteiden esittely ja lämmittely, yhteissuunnittelu, ryhmien esitykset ja loppukeskustelu. Yhteiskehittelytyöpajoissa ei tuoteta lopullisia muotoiluratkaisuja, vaan pikemminkin yhdessä kehitettyä

ymmärrystä kontekstista, ihmisten kokemuksista ja mahdollisista suunnitelmista ja toiveista. Yhteissuunnittelun vahvuutena on eri näkökulmien yhteen tuominen. Jokainen ihminen tarkastelee asioita omasta näkökulmastaan eli omien kokemusien, kiinnostuksensa ja taitojensa läpi. Kun asioita käsitellään eri näkökulmista, voi paljastua mahdollisuuksia, ongelmia ja ratkaisuja, joita muuten ei olisi noussut esille. (Vaajakallio & Mattelmäki 2011, 80-81.) Yhteissuunnittelua käytetään opinnäytetyössä nykytilan kartoituksen lisäksi myös kaikissa palvelumuotoiluprosessin vaiheissa.

Pelilliset muotoilutyökalut tai suunnittelupelit ovat yleisesti käytettyjä yhteissuunnittelutilaisuuksissa. Vaajakallio (2012, 18) määrittelee suunnittelupelien olevan yhteistyösuunnittelumuotoja, jotka korostavat pelillisyyttä ja leikkimielisyyttä, ja joissa suunnittelua tukevat konkreettiset pelimateriaalit ja säännöt. Muotoilupeli ei ole tarkkaan määritelty menetelmä, vaan ilmaus, joka korostaa yhteissuunnitteluun kuuluvaa kokeilevaa, mielikuvituksellista, keskustelemaa ja empaattista näkökulmaa. Muotoilupelejä voidaan käyttää työkaluna vuoropuhelun organisointiin ja tukemaan empaattista ymmärrystä, tai niiden avulla voidaan löytää useita näkökulmia kehitettävään aiheeseen. Muotoilupelien tavoitteena ei ole niinkään hankkia käyttäjätietoa vaan saada inspiraatiota, empatiaa ja tuoreita näkökulmia kehitteillä olevasta ilmiöstä, joka taas voi johtaa uusiin mahdollisuuksiin ja parempaan palveluun. Vaajakallion mukaan suunnittelupelit myös tukevat ideoimista, suunnitteluyhteistyötä ja luovaa vuorovaikutusta nykyisten käytäntöjen ja tulevaisuuden mahdollisuuksien välillä. (Vaajakallio 2012, 221-222.)

Opinnäytetyön nykytilan kartoitus -vaiheessa käytetään CoCo cosmos -kommunikointityökalua. Se on yksi Coco-työkalupakin viidestä työkalusta, joiden tarkoituksena on ymmärtää ja soveltaa yhteiskehittämistä liiketoimintakäytäntöihin. CoCo cosmos on visuaalinen, pelillinen kommunikointityökalu, joka koostuu sidosryhmiä, toimia, paikkoja ja yhteisöjä kuvaavista kortteista sekä pelilaudasta. Kortteja ja pelilautaa käytetään kuvaamaan ja havainnollistamaan palveluympäristöä kokonaisvaltaisesti. CoCo Cosmos on pääasiassa suunniteltu tukemaan eri sidosryhmien vuorovaikutusta ja auttamaan eri toimijoita kuvaamaan ja keskustelemaan kehitteillä olevasta liiketoimintamallista eri näkökulmista. Työkalun tarkoituksena on auttaa organisaatiota löytämään kumppanuuksiin liittyviä piileviä mahdollisuuksia ja esteitä, ja muotoilemaan palveluympäristöä yhdessä asiakkaiden kanssa. Työkalu auttaa tunnistamaan eri toimijoiden keskinäiset riippuvuussuhteet tai niiden puutokset, palveluyrityksen ja sidosryhmien aseman sekä toimia, joilla prosessia voidaan muotoilla tehokkaammaksi. Korttien avulla osallistujat voivat rakentaa ihanteellisen palveluympäristön, ja yritys ja sidosryhmät voivat kartoittaa mahdollisia kehityskohteita. (Keränen, Dusch, Ojasalo 2014, 21-22.)

Helmikuun 15. päivä 2016 NutriTrade-hanke järjesti sidosryhmätyöpajan, jonka tarkoituksena oli hahmottaa Nutribute-alustan konseptia, tunnistaa sidosryhmien tarpeita ja preferenssejä.

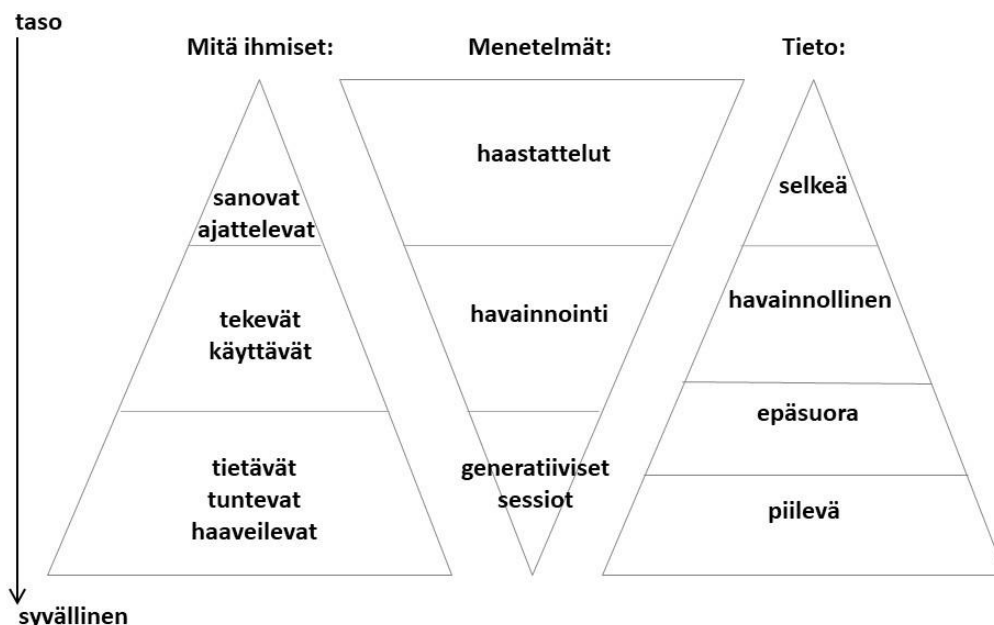
Työpajaan osallistui 14 asiantuntijaa sekä 3 fasilitaattoria. Toimin itse yhtenä fasilitaattorina ja olin mukana työpajan suunnittelussa. Työpajan osallistujat edustivat laajasti eri sidosryhmien edustajia, kuten yksityistä ja julkista sektoria, voittoa tavoittelemattomia järjestöjä sekä kansalaisjärjestöjä. Työpaja koostui kolmesta osasta: sidosryhmäkysely tarpeista ja preferensseistä, ravinnepäästökaupan käsitteellistäminen sekä arvonmuodostuksen määrittely ja mahdollisuuksien ja esteiden tunnistaminen. Kyselyyn vastaamisen jälkeen osallistujat jaettiin kahteen ryhmään tehtävänä määritellä Nutribute-alustan keskeiset elementit eli käyttäjien, alustan sekä ylläpitäjän tärkeimmät toiminnot. Työpajan lopuksi käytettiin CoCo Cosmos-työkalua, jonka avulla osallistujat kahdessa ryhmässä visualisoivat rahoitusalueen palvelukonseptia, arvon muodostumista sekä kuvasivat konseptin mahdollisuuksia ja esteitä. Kuvio 7. havainnollistaa Coco Cosmos työkalun käyttöä työpajassa.



Kuvio 7: Coco Cosmos työkalu apuna Nutribute-konseptin havainnollistamisessa

Nutribute-alustan konseptin suunnittelu jatkui touko-elokuussa 2016 konsulttitoimiston johdolla järjestetyssä työpajakokonaisuudessa. Toimin työpajoissa osallistujan roolissa muiden sidosryhmäedustajien kanssa. Työpajoissa kuvattiin Nutribute-alustan toimintaprosessit sekä vaatimukset alustan tekniselle toteuttamiselle. Työpajoissa tunnistettiin viisi erilaista alustan toimintoihin liittyvää ydinprosessia, ja näistä tehtiin blueprint-kaaviot, jota havainnollistetaan Kuviossa 8. NutriTrade-hankkeen työpajoissa luotua konseptia käytettiin pohjana ensimmäisen SLBMC-liiketoimintamallin luomiseen, ja projektin rahoittajan blueprint-kaaviota käytettiin pohjana ensimmäisen palvelupulun kuvauksen muodostamisessa. Työpajan tuloksista saatu tieto Nutribute-alustan mahdollisista käyttäjistä, toimi perustana haastateltavien ja kohderyhmän valinnassa.

Schneider (2010, 140) lisäävät tähän, että kvantitatiiviset menetelmät antavat vastauksia siitä, mitä halutaan tietää, mutta ne eivät paljasta sitä, mitä asiakkaat haluavat kertoa.



Kuvio 9: Käyttäjätutkimuksen tasot (Sleeswijk ym. 2005, 123)

Liedtka ja Ogilvie (2011, 71) tuovat esiin, että esimerkiksi palvelupolun kuvaaminen eroaa olennaisesti markkinointitutkimukseen käytettävistä työkaluista, näihin työkaluihin tottuneet johtajat saattavat pitää palvelumuotoilumenetelmien käyttöä epämuodollisena, koska tutkimuskohteiden määrä on pienempi. Palvelumuotoilun menetelmillä hankittu data on kuitenkin syvempää ja intensiivisempää. Polainen ym. (2013, 3-4) mukaan, vaikka kvantitatiiviset menetelmät luovat tietoa toimintaympäristöstä, ne eivät ole kovin hyödyllisiä työkaluja siirtymään tiedosta tekoihin, tai auttamaan organisaatiota tiedon käsittelyssä, toisin kuin laadulliset tutkimusmenetelmät. Se mitä ihmiset kokevat, määräytyy usein hiljaisen tiedon ja piilevien tarpeiden kautta, ja sitä on vaikea kuvailla sanallisesti. Luovien menetelmien avulla osallistujia ohjataan pieninä askeleina rakentamaan ja ilmaisemaan syvällisempää tietoa kokemuksistaan. Tällä tavoin on mahdollista päästä käsiksi käyttäjäkokemuksen piilotettuun maailmaan ja siten kehittää syvempää ymmärrystä asiakkaiden tarpeista.

3.3.1 Teemahaastattelu

Opinnäytetyössä käytetään teemahaastattelua, koska se tukee asiakaskeskeistä liiketoimintalogiikkaa tuomalla asiakkaiden äänen kuuluviin. Teemahaastattelulle on keskeistä huomioida ihmisten tulkinnat asioista, sekä heidän asioille antamansa merkitykset (Hirsjärvi & Hurme

2011, 48). Polaine ym. (2013, 50) esittävät, että haastattelu on tehokkain tapa saada asiakkaat kiinnittämään huomiota omaan kontekstiinsa ja auttaa heitä ilmaisemaan, miten he näkevät asiat. Teemahaastattelun runko koostuu teema-alueuettelosta, joka toimii haastattelutilanteessa haastattelijan muistilistana ja ohjaa keskustelua (Liite 1). Teemoja syvennetään haastattelutilanteessa tarkentavilla kysymyksillä. Teema-alueiden tulisi olla väljiä, jotta tutkittavaan ilmiöön sisältyvät asiat paljastuisivat mahdollisimman hyvin. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 66-67.)

Opinnäytetyössä haastattelujen tavoitteena on potentiaalisten lahjoittajien motiivien, tarpeiden ja maailman ymmärtäminen, yritysten lahjoittamiseen liittyvien prosessien tunnistaminen sekä lahjoittamispäätökseen vaikuttavien tekijöiden kartoittaminen. Nämä asiat selvitetään haastattelun ensimmäisessä osassa ja loppupuolella haastateltaville esitetään palvelun prototyyppi, johon pyydetään kommentteja ja kehitysehdotuksia. Toisin sanoen haastattelun alkuosuus keskittyy Liedkan ja Ogilvien (2011) palveluprosessin Mitä on nyt? -kohtaan, ja palvelun prototyypin pyritään vastaamaan kysymykseen, mitä jos?

Ryhmä 1. Yksityiset henkilöt, jotka ovat kiinnostuneet Itämeren suojelusta, John Nurmisen Säätiön Facebook-seuraajat	11 haastattelua
Ryhmä 2. Yritykset	
Ryhmä 2.1. Aikaisemmin Itämeren suojelutoimiin lahjoittaneet pk-yritykset	2 haastattelua
Ryhmä 2.2. Suuret ympäristövastuulliset yritykset, joilla on vahva kokemus ja innovatiivinen asenne sponsorointiin tai hyväntekeväisyyteen	3 haastattelua

Taulukko 8: Teemahaastattelun kohderyhmät

Haastattelun alussa kysytään haastateltavan aikaisempia kokemuksia lahjoittamisesta, lahjoittamisen motiiveista sekä päätöksen teon prosessista. Haastattelun loppuosuus koostuu suorista kysymyksistä koskien palvelun prototyyppiä. Hirsjärven ja Hurmeen (2011,111) mukaan suorat kysymykset on hyvä ajoittaa haastattelun loppupuolelle, ja esittää ne sen jälkeen, kun haastateltava on itse tuottanut spontaanin kuvauksen aiheesta. Polaine ym. (2013, 63) toteavat myös, että kun osallistujia pyydetään ensin muistelemaan mennyttä, tämä auttaa usein tekemään realistisempia ennusteita tulevista tarpeista ja toiveista, sekä auttaa tuomaan esiin nykyisiä tarpeita ja huolia. Tämän takia on hyödyllistä, että palvelun prototyyppikuvaus yhdistetään haastattelun kanssa samaan tilanteeseen.

Yrityslahjoittajien valinnan avuksi haastateltiin säätiön varainhankintajohtajaa sekä varainhankintavastaavaa 7. maaliskuuta 2016. Haastattelussa kartoitettiin pohjatietoa teemahaastattelun kysymysasetteluun, näkemyksiä yrityslahjoittajien päätöksentekopolusta sekä kartoitettiin potentiaalisia haastateltavia. Yritysten edustajat rekrytointiin puhelimitse ja sähköpostitse ja yrityshaastatteluja tehtiin yhteensä viisi. Yksityiset henkilöt värvättiin John Nurmisen Säätiön ylläpitämän Puhdas Itämeri -Facebook-sivun kautta. Facebook-ilmoituksen kautta haastatteluihin ilmoittautui 11 Itämeren suojelusta kiinnostunutta henkilöä. Yksityiset henkilöt kutsuttiin pääasiassa John Nurmisen Säätiön tiloihin ja yrityskohderyhmien edustajat haastateltiin heidän omissa tiloissaan. Haastattelut toteutettiin huhti-kesäkuussa 2017. Haastatteluiden kesto oli noin yksi tunti ja haastattelut nauhoitettiin tarkempaa analysoimista varten. Haastattelun kohderyhmät ja haastattelujen määrä on havainnollistettu taulukossa 8.

3.3.2 Keskusteluprototyyppi

Prototyypointi tarkoittaa visuaalisen hahmotelman tai demoversion luomista kehittämisen kohteena olevasta palvelusta tai konseptista. Se on iteratiivinen prosessi, jossa prototyyppejä tehdään nopeasti, tarkoituksena konkretisoida syntyneet konseptit toteuttamiskelpoisiksi ja testattaviksi malleiksi. Prototyyppejä tehdään, jotta voidaan oppia ja kehittää ideaa eteenpäin, sen sijaan, että kokeiltaisiin viimeisteltyä lopputuotetta käytännössä. Prototyypointi on ajatusten ja ideoiden selkeyttämistä, jolla autetaan muita ymmärtämään ja tarttumaan nopeasti ideoista kiinni, jotta he voivat jakaa omia ajatuksiaan. Prosessin tulee olla yksinkertainen ja nopea, jotta voidaan myös epäonnistua nopeasti. Kun abstraktit ideat kuvataan konkreettisesti, on potentiaalisten partnereiden ja asiakkaiden kanssa helpompi käydä keskustelua ja saada palautetta. Prototyypoinnin tarkoitus on siis luoda nopeasti jotain, jota voidaan testata käyttäjillä ja jalostaa eteenpäin. (Liedtka & Ogilvie 2011, 141-142.)

Palvelun prototyypointiin käytetään eri menetelmiä kuin tuotemuotoilussa. Käytettyjä menetelmiä ovat muun muassa tarinalliset menetelmät (storytelling), kokemuksen mallintaminen (experience prototyping), skenaariot tuotteen mahdollisista käyttötilanteista, kuvakäsikirjotus (story board) sekä blueprint-kaavio, eli visuaalinen palvelujärjestelmän kuvaus (Miettinen 2011, 132). Myös Stickdorn ja Schneider (2010, 192) toteavat, että palvelun prototyypoinnissa käytettävät menetelmät voivat vaihdella reilusti, mutta niille yhteistä on kyky testata palveluratkaisuja realistisessa ympäristössä. Palvelun prototyypointi voi tuottaa syvemmälle ulottuvaa ymmärrystä palveluista, kuin on mahdollista saada aikaan kirjallisilla tai visuaalisilla kuvauksilla. Liedtkan ja Ogilvien (2011, 144) mukaan prototyyppi saa näyttää ja tuntua keskenpäin, sillä jos se jättää tilaa myös tulkinalle, käyttäjien on helpompi osallistua sen kehittämiseen ja täydentää sitä. Polainen ym. (2013, 140-141) mukaan palveluprototyyppien tulisi kartoittaa asiakkaiden kokemuksia siitä, miten eri kontaktipisteiden kanssa ollaan vuorovaikutuksessa ja miten kokemukset kehittyvät ajan myötä. He jakavat palvelukokemuksen

prototypoinnin neljään eri tasoon, joita ovat keskustelu, osallistuminen, simulaatio ja pilotointi.

Teemahaastattelun yhteydessä käytetään keskusteluprototyyppiä (discussion prototype), joka on hyvin samanlainen kuin asiakasymmärryshaastattelu. Keskusteluprototyypin tarkoituksena on selvittää palveluehdotuksen keskeisimpiä kysymyksiä ja ongelmia, sekä tunnistaa piileviä riskejä. Polaine ym. (2013, 142) kuvaavat keskusteluprototyypin olevan erittäin hyödyllinen työkalu, kun yritetään selvittää millainen palveluehdotuksen tulisi olla. Prototyypin on tarkoitus toimia visuaalisena herätteenä, sekä muistojen ja miellelyhtymien herättäjänä, joiden avulla saadaan syvällisempää tietoa asiakkaiden mieltymyksistä ja kokemuksista. Opinnäytetyössä prototyyppinä toimii hypoteettinen kuvaus asiakkaan palvelupolusta, jolla visualisoidaan alustan toimintaperiaate ja asiakkaan läpikäymät palvelutuokiot. Haastattelun aikana on tarkoitus selvittää asiakkaiden mieltymyksiä ja kommentteja siitä, millainen heidän mielestään palvelun kuuluisi olla. Palvelupolun kuvausta kehitetään eteenpäin asiakkailta saadun palautteen perusteella.

3.3.3 Palvelupolku

Asiakkaan palvelupolku on visuaalinen kuvaus, prosessikaavio tai muu graafinen kuvaus asiakkaan kokemuksesta palveluprosessin aikana. Sen tarkoituksena on avata asiakkaan todellinen tai ihanteellinen palvelukokemus ja ymmärtää palvelua asiakkaan silmin. Asiakkaan vaiheiden kartoittaminen pakottaa keskittymään asiakkaaseen, eikä palvelua tuottavaan organisaatioon. (Liedtka & Ogilvie 2011, 61.) Palvelupolun kuvauksessa käytetään yleisemmin apuna asiakkaan havainnointia sekä intensiivistä haastattelua, jossa tutkija kulkee palvelupolun asiakkaan kanssa läpi esittäen samalla avoimia kysymyksiä, joita voidaan täydentää kuvapäiväkirjoilla ja videoilla (Liedtka & Ogilvie 2011, 71). Myös Stickdorn ja Schneider (2010, 158-159) toteavat haastattelun toimivan hyvin palvelupolun määrittämisessä. He myös korostavat, että on tärkeää tunnistaa palvelupolun kontaktipisteet, eli toiminnot, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa palvelun kanssa. Kontaktipisteet voivat olla hyvin eri tyyliä palvelusta riippuen. Ne voivat olla kohtaamisia joko kasvotusten tai virtuaalisesti nettisivujen kautta, tai konkreettinen siirtyminen paikasta toiseen. Kun tunnistetut kontaktipisteet yhdistetään toisiinsa, syntyy kuvaus palvelun kokonaiskokemuksesta. Stickdorn ja Schneider (2010, 158) suosittelevat, että kuvaus pitäisi olla visuaalisesti mielenkiintoinen ja selkeä, mutta toisaalta sisältää tarpeeksi yksityiskohtia, jotta se tarjoaisi todenmukaisen käsityksen ja ymmärryksen asiakkaan palvelukokemuksesta.

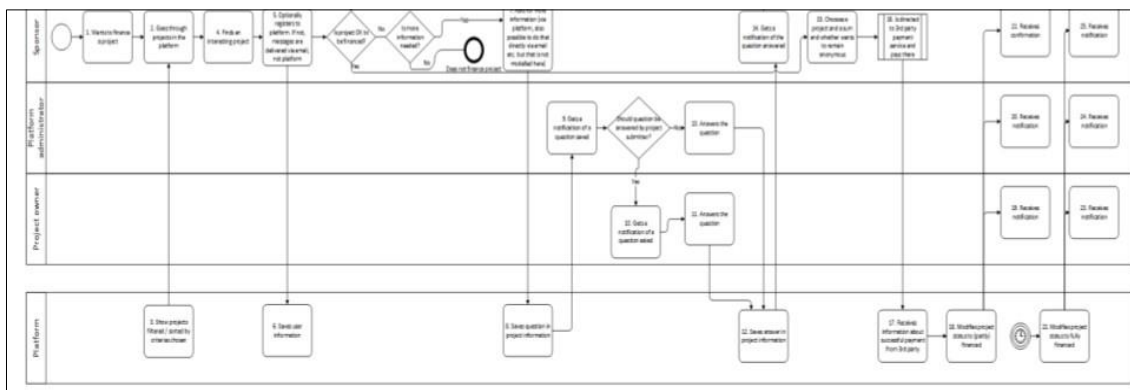
Palvelupolun avulla voidaan havainnollistaa asiakkaan nykyinen tai ideaali polku. Liedkan ja Ogilvien (2011, 61-62) mukaan palvelupolku auttaa havaitsemaan täyttämättömiä tarpeita,

ryhmittelemään asiakkaita heidän eroavaisuuksiensa perusteella, sekä tunnistamaan kehityskohtia. He painottavat, että palvelupolkua ei käytetä olemassa olevien ideoiden testaamiseen, vaan sen avulla kerätään ideoita tulevia prototyyppejä varten. Liedtka ja Ogilvie uskovat, että yksi syy siihen, miksi kehitysideat epäonnistuvat on se, että arvioidaan väärin se, mitä asiakkaat haluavat. Palvelupolku-työkalun avulla päästään lähemmäksi asiakkaiden elämää, ongelmia ja turhautumisen aiheita, joka taas auttaa ymmärtämään miten suunnitteilla oleva palvelu voidaan tuoda asiakkaan kontekstiin. Palvelupolku ei tuota yleistettäviä tai tilastollisesti merkittäviä tuloksia, toisin sanoen se ei todista mitään. Sen sijaan se vauhdittaa luovaa ajattelua asiakkaan ilmaisemattomista tarpeista, jotka ovat usein vaikeasti lähestyttäviä käytettäessä ison otannan metodeja. Palvelupolun ei ole tarkoitus tuottaa erilaisia toimitusolosuhteita, vaan olettamuksia testausta varten.

Opinnäytetyössä käytetään Liedtkan ja Ogilvien (2011, 61-73) määritelmää palvelupolku-työkalusta, koska se sitoo myös asiakashaastattelut ja persoonakuvaukset konkreettisesti yhteen, jolloin menetelmät eivät jää irrallisiksi osiksi, vaan tukevat toisiaan. Kohderyhmän valinnan jälkeen luodaan hypoteettinen kuvaus siitä, miltä asiakkaan polku voisi näyttää. Palvelupolun kuvauksen avulla haastateltavat pyydetään kulkemaan palvelukokemus läpi, ja selvitetään mitä asiakkaat ajattelevat ja tuntevat jokaisen kontaktipisteen kohdalla. Tärkeää on, ettei tyydytä pinnallisiin vastauksiin, vaan keskitytään tunneperäisiin huippuihin ja alamäkiin. Tämän jälkeen haastatteluista esiin nousseista teemoista luodaan asiakaspersoonat, ja hypoteettisesta palvelupolkukuvauksesta muokataan jokaiselle asiakaspersoonalle oma palvelupolkukuvaus.

Touko-elokuussa 2016 järjestettiin työpajakokonaisuus, jossa kuvattiin Nutribute-alustan toimintaprosessi sekä vaatimukset alustan tekniselle ratkaisulle. Prosessikuvauksen pohjalta luotiin 1. versio palvelupolusta (Liite 2), jonka avulla havainnollistettiin alustan toimintaperiaate haastateltaville. Prototyyppiin lisättiin myös ne kontaktipisteet, joihin organisaatio ei ole osallisena, eli kontaktipisteet tapahtumille, jotka tapahtuvat ennen palvelua ja palvelun jälkeen. Näitä hypoteettisia kontaktipisteitä käyttäen haastattelutilanteessa käytiin palvelu läpi asiakkaan kanssa, ja kysyttiin hänen mielipiteitään ja kokemuksiaan. Haastattelujen ja persoonakuvausten jälkeen luotiin ideaali palvelupolkukuvaus kolmelle yksityisiä asiakkaita kuvaavalle persoonalle. Kuvio 10 esittää työvaiheet, miten blueprint -prosessikuvauksesta muodostettiin palvelupolun kuvaukset.

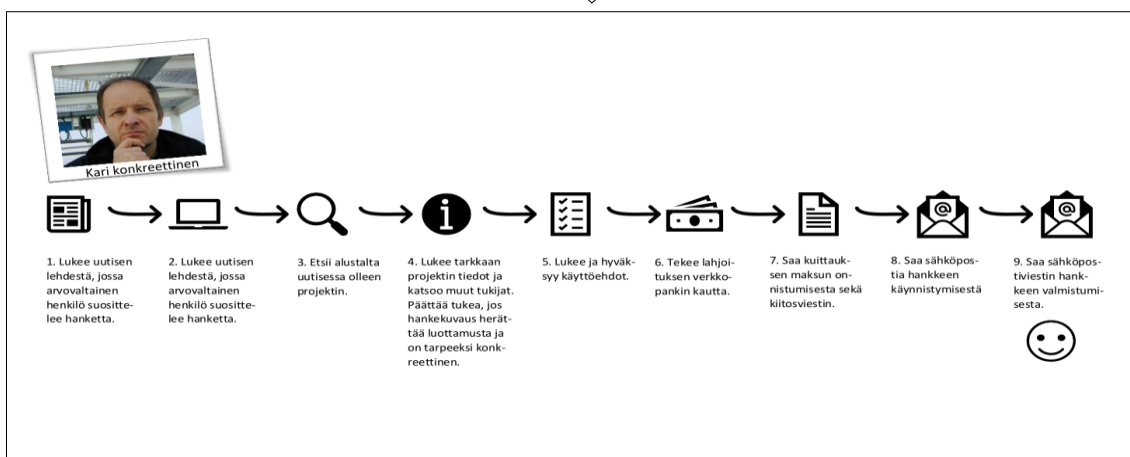
1. Blueprint -kaavio



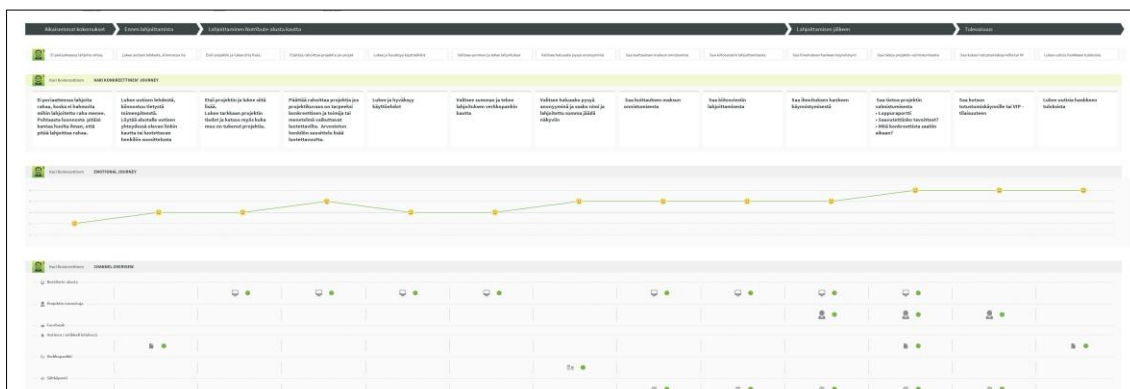
2. Palvelun prototyyppi, palvelupolku



3. Persoonan palvelupolku v.1



4. Persoonan palvelupolku v.2



Kuvio 10: Kuvaus palvelupolun kehittämisen vaiheista

3.3.4 Aineiston analyysi ja asiakaspersonat

Haastatteluaineiston analyysiin käytetään teemoittelua, jolla tarkoitetaan aineistosta esiin nousevien yhteisten piirteiden tarkastelua (Hirsjärvi & Hurme 2011, 174). Teemoittelu on luonteva etenemistapa teemahaastattelujen analysointiin, mutta on hyvä huomioida, että aineiston analyysissä löytyneet teemat eivät välttämättä ole samat kuin aineiston keruussa käytetty teemahaastattelurunko. Aineistosta etsitään keskeisiä, yhdistäviä nimittäjiä eli teemoja. Analyysissä käytetään myös kvantifiointia, eli lasketaan eri teemoihin liittyvien elementtien esiintymisiä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Teemoittelusta siirrytään tyypittelyyn, jonka avulla tarkastellaan aineiston yhteyksiä ja aineistoa tiivistetään havainnollisiin tyyppeihin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tyypittelyssä haastatelluista tapauksista pyritään löytämään keskeisiä yhteisiä piirteitä, joiden avulla ne voidaan luokitella (Hirsjärvi & Hurme 2011, 174-175). Tyypikuvaukset on tiivistelmä aineistosta, joka kiteyttää aineiston keskeisimmät tulokset. Tyypittelyssä aineistosta etsitään tietyn tyyppisiä vastauksia, mielipiteitä, mieltymyksiä tai yhdistäviä tekijöitä, joiden voidaan olettaa edustavan tiettyä tyyppiä. Tarkoituksena ei ole siis haastateltavien, vaan heidän tarjoamansa informaatioaineksen tyypittely. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Palvelumuotoilussa käytetään myös eräänlaista visuaalista tyypittelyä, eli asiakaspersonakuvauksia. Stickdornin & Schneiderin (2010, 178) mukaan persoona on kuvitteellinen profiili, joka kuvaa tiettyä ryhmää ja heille yhteisiä ominaisuuksia. Personat muodostetaan siten, että kootaan tutkimustietoa ryhmiin, joilla on yhteiset ominaisuudet ja mielenkiinnon kohteet. Persoonakuvauksen tarkoituksena on määritellä ja kiinnittää huomio eri sidosryhmiin, joita voi esiintyä kohdemarkkinoilla. Tehokas persoonakuvaus siirtää fokusta pois abstrakteista demograafisista tiedoista kohti todellisten ihmisten toiveita ja tarpeita. Vaikka persoonat ovat kuvitteellisia, motivaatiot ja reaktiot joita he edustavat ovat todellisia.

Reason ym. (2016, 162) käyttävät termiä asiakasprofiili (customer profile). Myös he toteavat, että asiakkaiden analysoiminen kvantitatiivisten tietojen perusteella voi johtaa siihen, että menetetään kosketus asiakkaisiin yksilöinä, ja näin ollen on vaikea samaistua asiakkaiden tarpeisiin. Asiakasprofiilit eivät yritä olla kokonaisvaltaisia kuvauksia, vaan enemminkin ne ovat yksinkertaisia kuvauksia yksittäisistä asiakkaista, heidän ominaisuuksistaan ja kokemuksistaan, joita voidaan keskusteluttaa liiketoiminnan kanssa. Profiileihin käytetään asiakkaiden suoria lainauksia haastatteluista, valokuvia ja kuvauksia henkilön palvelukokemuksista. Profiilin tulisi tiivistää haastattelut siten, että muut voivat tuntea millaisia asiakkaat ovat ja mikä on heille tärkeää. Asiakaspersonat aktivoivat oivalluksia asiakkaiden kokemuksista, joita voidaan jakaa koko tiimille tai koko organisaatiolle (Reason ym. 2016, 164).

Haastattelujen analysoinnin, teemoittelu ja tyypittelyn apuna käytettiin Futuricen (Sarvas ym. 2017) kehittämän Lean Service Creation eli LSC-menetelmän työpohjia, koska nämä olivat jo ennestään tuttuja toimeksiantajalle. Tutun työkalun käyttäminen helpottaa haastatteluista saadun tiedon jakamista. Insight-työpohjaan kerättiin asiakkaiden tarpeet ja muut keskeiset havainnot, tuntemukset ja mieltymykset sekä yllättävät huomiot. Tämän jälkeen tiedot ryhmiteltiin Customer Grouping -työpohjaan ja määriteltiin, mikä on yhteistä kaikille asiakasryhmille. Kuviossa 11. on esitetty yksityishenkilöiden haastattelujen purku LSC-työpohjiin.



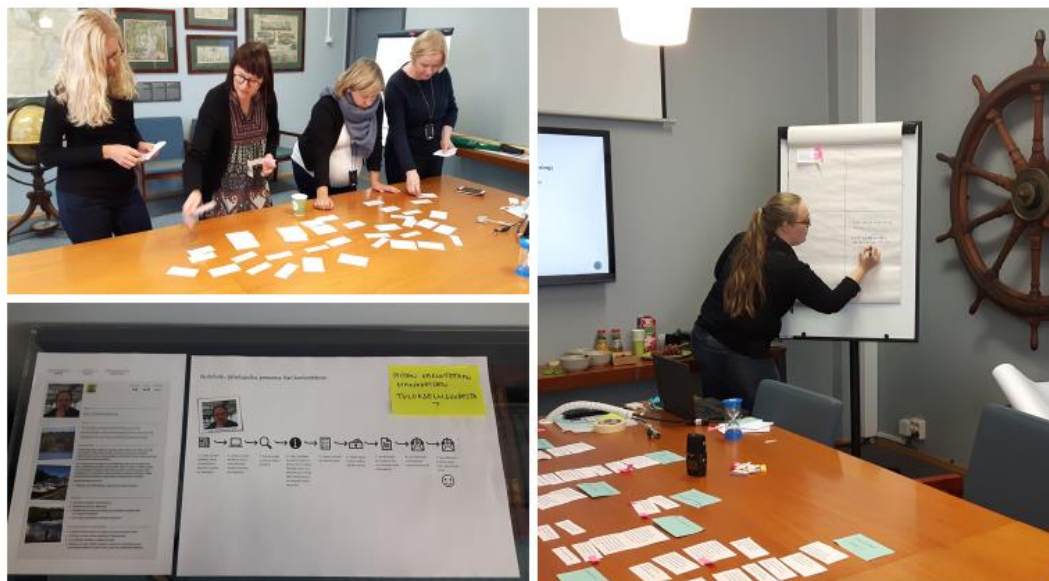
Kuvio 11: Haastattelujen teemoittelu ja tyypittely LSC-työpohjien avulla

Asiakaspersoonat (Liite 3) luotiin haastatteluaineiston analysoinnin jälkeen Smaply.com soveluksen avulla, joka on kehitetty erityisesti eri palvelumuotoilun menetelmien tulosten digitaaliseen kuvaamiseen. Jokaiselle tunnistetulle persoonalle luotiin kuvaus, sitaatti, mielenkiinnon kohteet, motiivit, ideaali lahjoitusmuoto sekä lahjoituksesta haluttavat vastikkeet. Persoonakuvauksiin liitettiin myös muistoja Itämerestä luomaan empatiaa, sekä valokuvia, joilla voidaan paremmin esittää persoonan harrastuksia, mielenkiinnon kohteita ja elinympäristöä.

3.4 Yhteissuunnittelu ja ideointi

Teemahaastattelut ja prototyypin läpikäynti keskustelemalla tuotti runsaasti kehitysideoita, joilla voidaan parantaa lahjoittajien palvelukokemusta. Syyskuun 26. päivä 2017 pidettiin ensimmäinen työpaja, jonka tarkoitus oli toimia alustuksena aiheelle. Työpajassa esiteltiin asiakaspersoonat sekä Nutribute-alustan palvelupolun kuvaukset. Ensimmäiseen työpajaan osallistui 11 henkilöä, eli lähes koko toimeksiantajan henkilökunta.

Työpaja jatkui 29. syyskuuta, jolloin asiakkailta saadut kehitysideat lajiteltiin, arvioitiin ja niitä kehitettiin eteenpäin. Ideointityöpajaan osallistui 6 henkilöä, jotka edustivat viestintää, varainhankintaa ja projektijohtoa. Aluksi haastatteluista nousseet ideat ryhmiteltiin. Tämän työvaiheen tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä asiakkaiden toiveista ja saada yhteinen ymmärrys kehitysideoista. Seuraavaksi äänestettiin kehityskelpoisimmat ideat jatkokehitystä varten. Tarkoituksena oli keskittyä ideoihin, joiden koettiin olevan merkittävimpiä asiakaskokemuksen kannalta, ja jotka myös sopivat Nutribute-alustan toimintaideaan.



Kuvio 12: Ideoiden arviointia työpajassa 29.9.2017

Valittuja kehitysideoita työstettiin eteenpäin käyttämällä PINC-filtteröintiä (Staker 2002), eli jokaisesta ideasta mietittiin positiivisia (positives), negatiivisia (negatives), kiehtovia (intriguing) ja huolestuttavia (conserning) asioita. Tämän jälkeen ideoitiin toimia, joilla voidaan poistaa negatiivisia ja huolestuttavia seikkoja sekä vahvistaa ideoiden positiivisia ja kiehtovia puolia. Kuviossa 12 havainnollistetaan työpajan toteutusta.

3.5 Ideoiden jalostamisen ja mallintaminen sekä käytetyt työkalut

3.5.1 Service Logic Business Model Canvas

Service logic business model canvas (jatkossa SLBMC) eli palvelukeskeisen liiketoimintalogiikkaan perustuva liiketoimintamallipohja on Ojasalon ja Ojasalon (2015) kehittämä työkalu. Se on muokattu versio Osterwalderin ja Pigneurin (2010) luomasta laajasti tunnetusta Business Model Canvas -työkalusta. SLBMC koostuu yhdeksästä osasta, kuten alkuperäinen työkalu, mutta alkuperäisestä poiketen se ottaa huomioon palvelujen tarjoajan näkökulman lisäksi

myös asiakkaan näkökulman. Muokatun työkalun tarkoituksena on saada yritykset analysoimaan toimintaansa asiakkaiden prosessien, käytäntöjen ja kokemusten näkökulmasta. (Ojasalo & Ojasalo 2015, 319-320,322.)

7. Keskeiset kumppanit Ketkä ovat arvolutaukseen liittvät avainkumppanit, millaiset ovat heidän roolinsa, miten he hyötyvät yhteistyöstä? Miten kumppanuusverkostomme näyttäytyy asiakkaalle, mitä ovat asiakkaan avainkumppanuudet ja miten ne otetaan huomioon?	6. Keskeiset resurssit Mitä taitoja, osaamista ja muita resursseja tarvitsemme arvolutauksen lunastamiseen? Mitä asiakkaan taitoja, osaamista ja muita resursseja tarvitaan? 8. Resurssien ja kumppanuuksien osallistaminen Miten hyödynnämme ja kehitämme resursseja ja kumppanuuksia? Miten asiakkaan resursseja keitetään? Miten asiakas hyödyntää ja kehittää meidän resursseja ja kumppaneita?	2. Arvolupaus Mitä hyötyjä me tarjoamme? Mitkä ovat tarjooman elementit? Mitä hyötyjä asiakas ostaa? Mitkä asiakkaan haasteet ratkaistaan? Miksi asiakas valitsee meidän ratkaisun?	3. Arvon muodostuminen Kuinka autamme asiakasta saavuttamaan tavoitellun hyödyn, mikä on roolimme asiakkaan arjessa? Kuinka arvoa syntyy asiakkaan arjessa? Mitä pidemmän tähtäimen hyötyjä asiakkaalle syntyy? 4. Vuorovaikutus ja asiakkaan osallistaminen Mikä on meidän roolimme arvon muodostumisessa? Miten tuotamme arvoa yhdessä asiakkaan kanssa? Mikä on asiakkaan rooli arvontuotannossa? Miten asiakas haluaa olla vuorovaikutuksessa?	1. Asiakkaan maailma Kuinka hankimme syvällisen ymmärryksen asiakkaan arjen haasteista, tavoitteista ja tulevaisuuden tarpeista? Miksi asiakas ostaa ja mitä hyötyjä tarvitsee? Millainen olisi asiakkaan ideaalitilanne?
9. Kustannusrakenne Mistä kustannuksemme koostuvat ja mitä muita kuin taloudellisia uhrauksia tarvitaan? Mitkä ovat tukijan kulut ja muut uhraukset?		5. Tulovirrat ja mittarit Mikä on ansaintalogiikkamme ja miten mitaamme taloudellista arvoa? Mitä taloudellista arvoa asiakas saa? Mistä hyödyistä asiakas on valmis maksamaan?		

Kuvio 13: Service Logic Business Model Canvas (Ojasalo & Ojasalo 2015)

Kuviossa 13 esitetty SLBMC määrittää, missä järjestyksessä asioita tulisi tarkastella, mutta kehityskohteesta riippuen järjestys voi myös olla toinen. Prosessi työkalun käyttämiseen tulisi olla iteratiivinen, joka tarkoittaa, että jokaisen osan kehittäminen ei voi tapahtua eristyksestä muista, vaan osien väliset yhteydet ja ristivaikutukset tulee ottaa huomioon. SLBMC on tarkoitus tehdä jokaiselle asiakasprofiilille erikseen. Sitä tulisi myös päivittää aina liiketoimintaympäristön muuttuessa. Ojasalon ja Ojasalon (2015, 321) tutkimukseen perustuen SLBMC toimii parhaiten, kun se yhdistetään osaksi palvelumuotoiluprosessia. Työkalun ensimmäisten osien täyttäminen vaatii syvän asiakasymmärryksen keräämistä, ja esimerkiksi palvelupolku

kuvaus sekä asiakaspersoonat voivat olla erittäin hyödyllisiä työkaluja liiketoimintamallin kehittämiseen. SLBMC:n nivoutuminen asiakaskeskeiseen liiketoimintalogiikkaan sekä opinnäytetyössä käytettäviin palvelumuotoilun työkaluihin oli syy, miksi työkalu valittiin käytettäväksi opinnäytetyössä. (Ojasalo & Ojasalo 2015, 323-324.)

Ojasalo ja Ojasalo (2015, 324-325) ehdottavat, että liiketoimintamallityökalun lisäksi prosessi, jolla liiketoimintamalli kehitetään, tulisi uudistaa. Prosessin tulisi olla asiakaskeskeisempi, ja palvelumuotoilun työkaluja tulisi käyttää tiedon keräämiseen, ideointiin sekä muuhun kehitystyöhön joka liittyy liiketoimintamallin luomiseen. SLBMC:n prosessi voi sisältää kolme vaihetta, joita ovat kevyt, alustava versio, palvelumuotoilutyökalujen käyttäminen sekä täyden version luominen jokaiselle tavoitellulle asiakasryhmälle. Kevyt versio perustuu alustaville oletuksille, ja sen tarkoituksena on toimia prototyyppinä, jonka avulla voidaan suunnitella ja valita tarvittavat palvelumuotoilutyökalut täysversion aikaansaamiseksi. Palvelumuotoilutyökalujen päätehtävänä on auttaa ymmärtämään asiakkaan maailmaa, selvittää mikä merkitsee arvoa asiakkaalle, ja kuinka organisaatio voi tehokkaimmin avustaa asiakkaan arvonluomisprosessia. Täysversio yhdistää oleellisen asiakastiedon ja kehittämistyön tulokset yhdeksi kokonaisuudeksi, sekä tarjoaa yhtenäisen liiketoimintalogiikan kuvauksen. Jokaiseen asiakasprofiiliikohtaiseen liiketoimintamalliin tulee juurrutettua asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka, syvällinen ymmärrys asiakkaan tarpeista, asiakkaan kokemasta arvosta, palvelukokemuksesta sekä kuvaus, miten asiakkaan arvon luomista tuetaan.

SLBMC-muotoilupohjan ensimmäinen versio tehtiin nykytilan kartoitusvaiheessa saaduista tuloksista. Toiseen versioon käytettiin palvelumuotoiluprosessin aikana saatuja tietoja. Teema-haastattelun runko oli suunniteltu niin, että aineistoa saatiin myös SLBMC:n asiakkaan näkökulmaa, maailmaa ja vuorovaikutusta avaaviin kohtiin. Kaikkia SLBMC-mallin kohtia ei saatu täytettyä opinnäytetyössä käytetyn palvelumuotoiluprosessin aikana. Puutteellisiksi jäivät kohdat tulovirroista ja mittareista sekä kustannusrakenteesta. Tämän vuoksi järjestettiin vielä sisäinen työpaja, jossa keskityttiin organisaation näkökulman ja asiakkaan näkökulman yhteensovittamiseen. Työpaja järjestettiin 14. lokakuuta 2017, ja siihen osallistuivat NutriTrade-hankkeen projektipäällikkö, Puhdas Itämeri -hankkeiden johtaja, varainhankinta-johtaja sekä tiedottaja.

3.5.2 Tulosten jatkokehittäminen

Liedtka ja Ogilvien palvelumuotoiluprosessin viimeinen työkalu on Learning Launch, jota opinnäytetyössä kutsutaan jatkokehitysideoiden testaussuunnitelmaksi. Liedtka ja Ogilvien (2011, 149) kuvaavat Learning Launchia projektinhallinnan työkaluksi, joka auttaa siirtymään Mikä tekee vaikutuksen? -vaiheesta Mikä toimii? -vaiheeseen. Tarkoituksena on muuntaa pal-

velumuotoiluprosessin aikaisemmissa vaiheissa syntyneet johtopäätökset konkreettisiksi toimiksi. Lisäksi Liedtka ja Ogilvie kuvaavat sitä sillaksi yhteiskehittelyn ja kaupallisen käyttöön-oton välillä. Toisin kuin uuden tuotteen lanseerauksessa, tarkoituksena ei ole mitata myyntivolyymia, vaan sitä, kuinka paljon testauksen aikana opitaan. Työkalun tarkoituksena on myös muistuttaa strategisista tavoitteista ja korostaa niitä keskeisiä olettamuksia, joita tulee tarkastella ensimmäisen testauksen aikana. Uuden palvelun testaus on hataralla pohjalla, jos asiakkailta kysytään pelkästään, mitä mieltä he ovat palvelusta. Uuden konseptin testaus tulisi tapahtua asiakkaan todellisen käyttäytymisen kautta ja ihanteellisesti pidemmän ajanjakson ajalta. Jatkokehitysideoiden testaussuunnitelman avulla pyritään vastaamaan kysymyksiin, kuten käyttävätkö asiakkaat palvelua siten kuin he sanoivat käyttävänsä, ja luoko palvelu heille arvoa. (Liedtka ja Ogilvie 2011, 167-178.) Tulosten jatkokehitysideoiden esittämisessä käytettiin apuna LSC-menetelmän (Sarvas ym. 2017) Experimenting -työpohjaa, johon kirjattiin keskeisimmät olettamukset, miten niitä voidaan testata sekä onnistumiskriteerit. Työpohja auttaa hahmottamaan ja priorisoimaan seuraavia kehitystehtäviä, sekä keskittymään siihen, mikä on merkityksellistä ja kriittistä liiketoiminnan kannalta. Olettamusten testaus tulisi olla yksinkertainen, nopea, ja edullinen tapa, jolla saada mahdollisimman paljon tietoa tarkastelun kohteena olevasta olettamuksesta. (Sarvas ym. 2017, 33.)

4 Tulokset eri menetelmistä

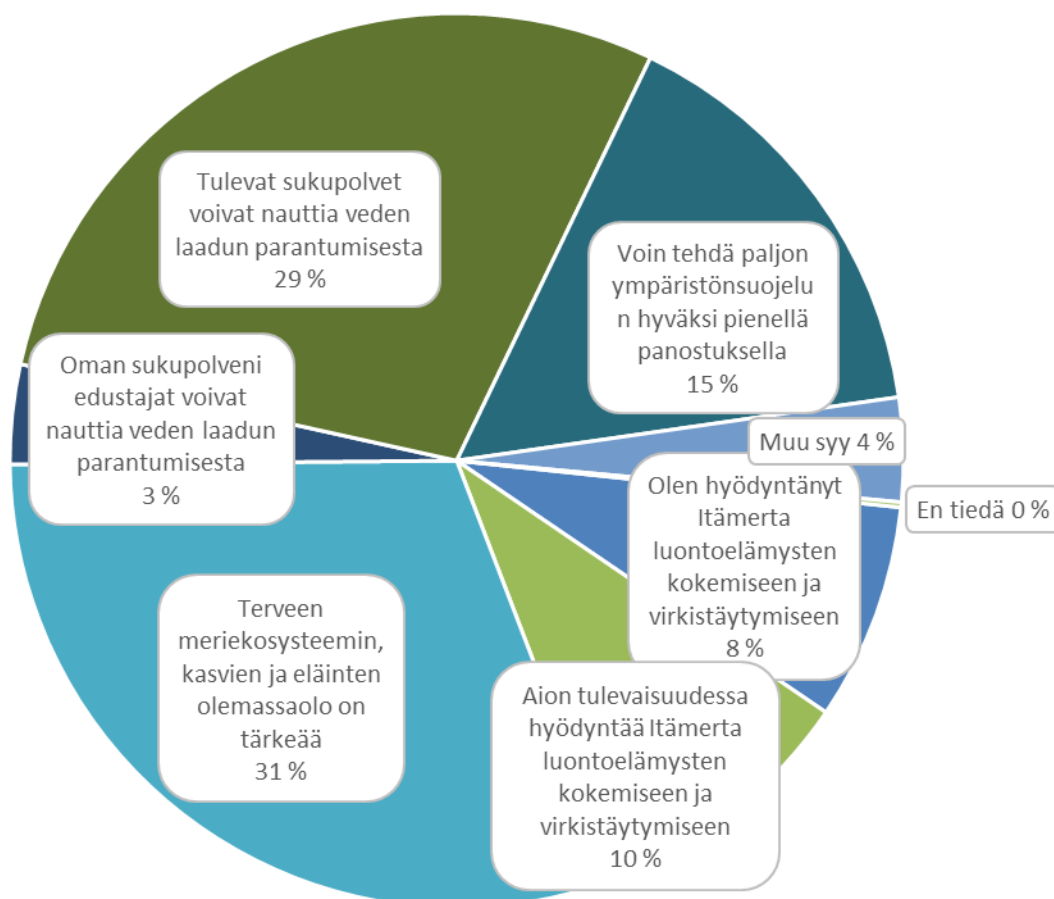
Opinnäytetyön palvelumuotoiluprosessissa on yhdistetty eri menetelmiä, samaa työkalua on käytetty prosessin eri vaiheissa ja työvaiheista luotu useampia versioita. Tässä luvussa tulokset eri menetelmistä on esitetty valmistumisjärjestyksessä, eikä muotoiluprosessin vaiheiden järjestyksessä.

4.1 Nykytilan kartoitus aiemmista tutkimuksista ja työpajoista

Nykytilakartoituksen tavoitteena oli lisätä asiakasymmärrystä potentiaalisista tukijoista. Kansalaisten käsityksiä Itämeren rehevöitymisestä ja maksuhalukkuutta Itämeren suojelutoimien rahoittamiseen selvitettiin tutustumalla aikaisempiin tutkimuksiin aiheesta. Ahtiaisen ym. (2014) tutkimuksesta selvisi, että yli puolet vastaajista olisi valmiita maksamaan jotain Itämeren rehevöitymisen leikkaamisesta.

Kuviossa 14. on kuvattu tärkeimmät syyt maksuhalukkuuteen. Noin kolmannes vastaajista piti tärkeänä meren tervettä ekosysteemiä, kasveja ja eläimiä. Toinen kolmannes sanoi motiivikseen sen, että tulevat sukupolvet voivat nauttia veden laadun paranemisesta. Niin sanotut itsekäät syyt, eli oma tai suunniteltu Itämeren virkistyskäyttö toimi motiivina vain alle viidesosalle vastaajista. Toisin sanoen vastaajat arvostavat yleistä hyvää, joka ei suoraan liity henkilön omaan hyötyyn. Tämä myös kertoo siitä, että ollaan valmiita edistämään investointeja,

joiden vaikutukset saadaan aikaa pitkällä aikavälillä, eikä vain toimia, jotka parantavat meren tilaa lähitulevaisuudessa. Lisäksi viidesosa vastaajista arvosti kustannustehokkuutta, eli pienellä panoksella voi saada aikaan suurta hyötyä ympäristönsuojeluun. (Ahtiainen ym. 2014, 13-14.)

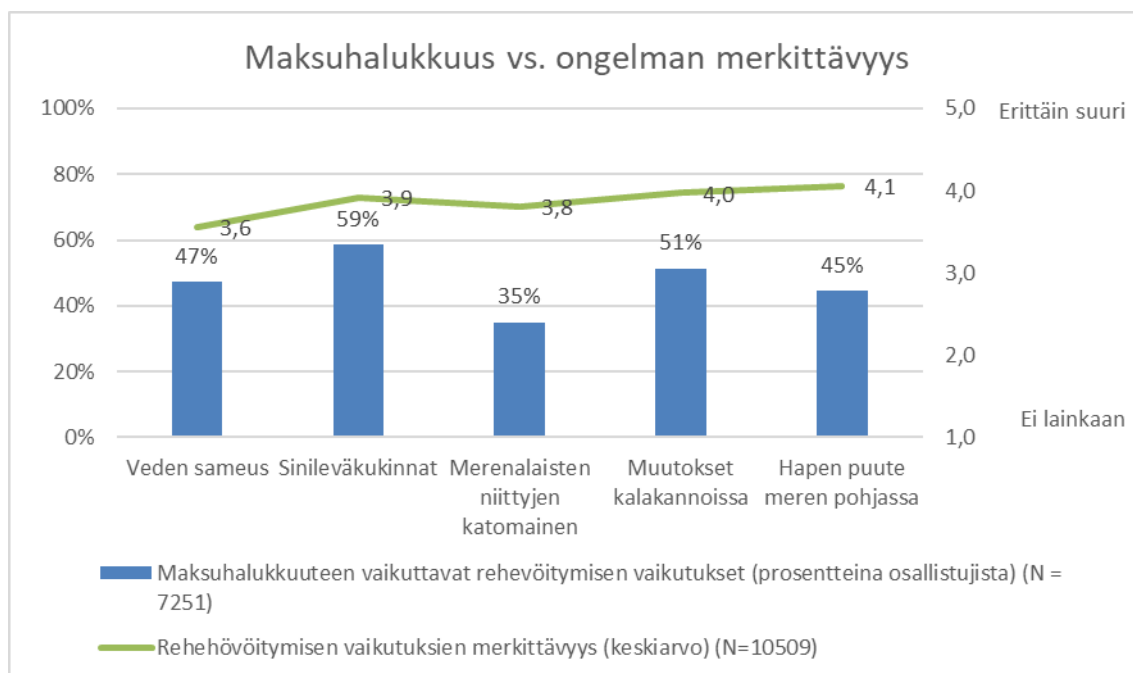


Kuvio 14: Tärkeimmät syyt maksuhalukkuuteen (Ahtiainen ym. 2014, 14)

Tutkimuksessa kysyttiin vastaajien suhtautumista rehevöitymisen vaikutuksiin, miten ongelmallisena he vaikutukset näkevät, ja mitkä näistä vaikuttivat heidän maksuhalukkuuteensa. Tutkimuksessa oli mukana viisi rehevöitymisen aiheuttamaa vaikutusta: veden sameutuminen, sinileväkukinnat, vedenalaisten niittyjen katoaminen, muutokset kalakannoissa ja merenpohjan happivaje. Veden sameutumista pidettiin vähiten ongelmallisena kaikissa maissa, happivajetta sekä kalakantojen muutoksia pidettiin suurimpina ongelmina. Suomessa oltiin keskimäärin enemmän huolissaan sinileväkukinnoista. (Ahtiainen ym. 2014, 13.)

Yleisesti ottaen kaikissa maissa sinileväkukinnat olivat yleisin ja vedenalaisten niittyjen katoaminen harvinaisin syy siihen, mihin rehevöitymisen vaikutuksiin voitaisiin antaa rahaa.

Yllättävää on, että rehevöitymisen vaikutusten ongelmallisuus ja maksuhalukkuus niiden torjumiseksi eivät korreloineet. Esimerkiksi sinileväkukintojen torjumisesta voitaisiin maksaa, vaikka niitä ei pidetty kaikkein suurimpana ongelmana. Happivajetta pidettiin yhtenä ongelmallisimmista vaikutuksista, mutta tätä ei otettu niin usein huomioon maksuvalmiutta mietittäessä. (Ahtiainen ym. 2014, 13-14.) Kuviossa 15. esitetään, kuinka monta prosenttia kaikista vastaajista maksaisi tietyn vaikutuksen vähentämisestä ja miten vastaajat näkivät vaikutusten ongelmallisuuden asteikolla 1-5.



Kuvio 15: Maksuhalukkuuteen vaikuttavat tekijät sekä rehevöitymisen haitat (Ahtiainen ym. 2012, 15,19)

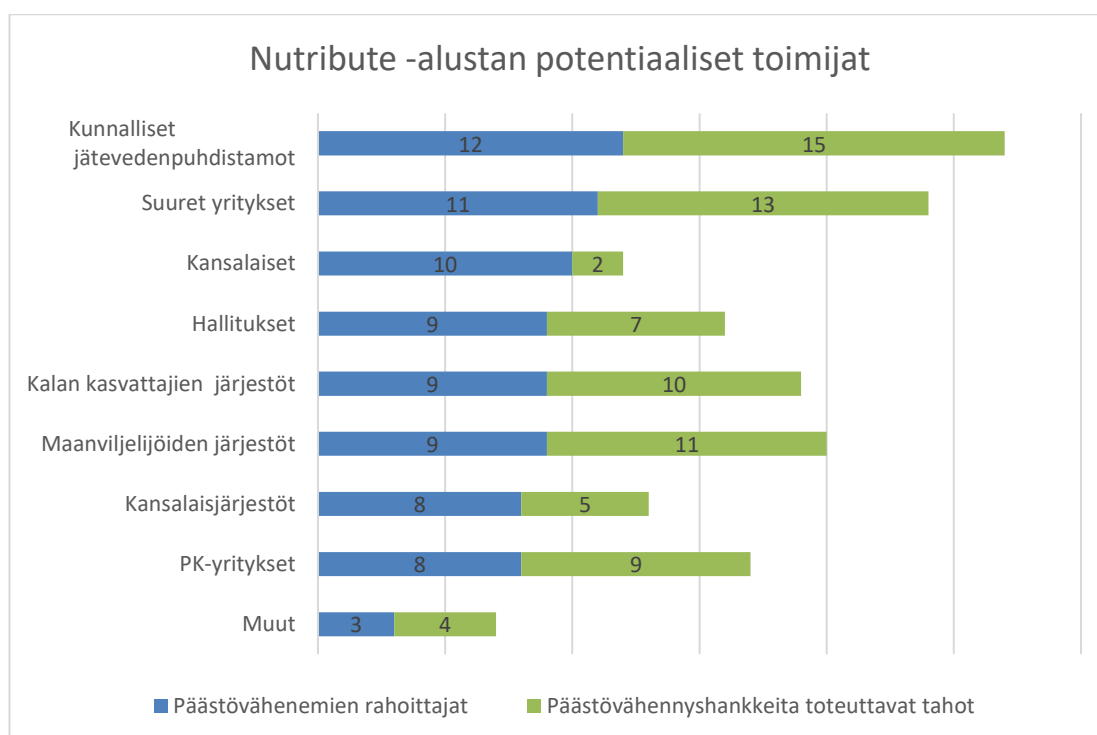
Tutkimuksessa selvitettiin myös, olisivatko vastaajat halukkaita maksamaan rehevöitymisen leikkaamisesta koko Itämeren alueella, vai vain jossain tietyssä osassa Itämerta. Suurin osa vastaajista oli valmis leikkaamaan rehevöitymisen vaikutuksia koko Itämeren alueella. Virolaiset, latvialaiset, venäläiset ja puolalaiset olivat halukkaimpia kohdistamaan maksunsa tiettyyn alueeseen, mikä saattaa johtua siitä, että näillä valtioilla on vähän rantaviivaa ja heidän vesistönsä ovat Itämeren saastuneimpia. Keskimäärin oltiin myös halukkaampia rahoittamaan rannikkoalueita kuin avomerialueita. Ruotsalaiset olivat myötämielisempiä rahoittamaan koko Itämerta ja myös enemmän avomerialueita, mikä saattaa johtua siitä, että heillä on pisin rantaviiva. (Ahtiainen ym. 2014, 14-15.)

Nykytilan kartoituksesta saatuja tietoja käytettiin apuna teemahaastattelukysymysten muodostamisessa. Kartoituksen perusteella potentiaalisilta lahjoittajilta kysyttiin heidän motiivejaan, kriteerejä, jotka vaikuttavat tuettavan kohteen valintaan sekä minkälaisia hankkeita he

haluaisivat tukea. Lisäksi kartoitettiin, nouseeko haastatteluista samoja näkemyksiä rehevöitymisen ongelmallisimmista vaikutuksista. Vastaajien näkemyksiä siitä, mihin rehevöitymisen vaikutuksiin oltaisiin valmiita sijoittamaan rahaa, voidaan käyttää Nutribute-alustan markkinoinnissa. Vastaajien maksuhalukkuutta tutkittiin kysymällä suurinta summaa, jonka vastaaja olisi valmis maksamaan vuosittain vähentääkseen Itämeren rehevöitymistä. Maksu kerrottiin kerättävän korvamerkittynä erityisenä Itämeriverona jokaiselta kansalaiselta Itämeren alueella. Tämä tieto ei varsinaisesti ole sovellettavissa vapaaehtoiseen rahoittamiseen, joten näitä tutkimustuloksia ei käytetä kehittämisen pohjatietona.

4.2 Palvelukonseptin hahmottaminen aikaisempien työpajojen perusteella

Nykytilan kartoitusvaihteessa selvitettiin, millainen on sidosryhmien kanssa yhteistyössä kehitetty nykyinen palvelukonsepti. NutriTrade -hankkeen työpajoista selvisi, että sidosryhmät pitivät teollisuuslaitoksia, yrityksiä ja toimialakohtaisia järjestöjä potentiaalisimpina toimijoina, jotka voisivat toimia ravinnepäästöjen myyjinä.

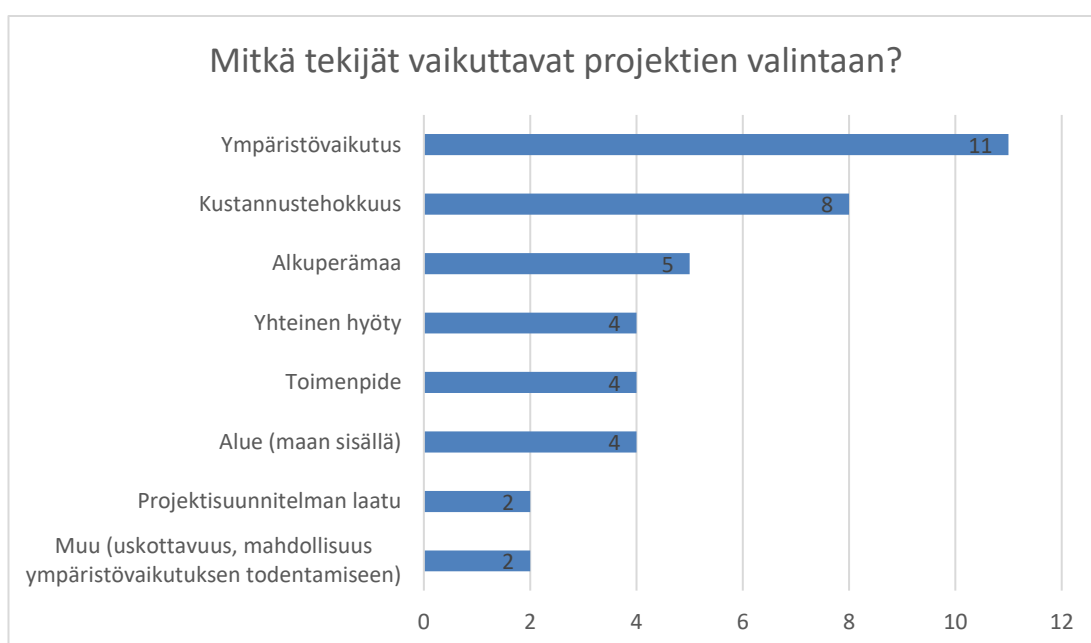


Kuvio 16: Nutribute-alustan mahdolliset toimijat (NutriTrade-hanke 2016)

Mahdollisiksi rahoittajiksi tunnistettiin kunnalliset jätevedenpuhdistamot, suuret yritykset, yksityiset henkilöt, hallitukset ja toimialakohtaiset yhdistykset. Useimmat osallistujista eivät pitäneet itseään ravinnepäästövähennyksien toteuttajina, ja vain kolme osallistujaa ilmoitti

olevansa kiinnostunut rahoittamaan ravinteiden päästövähennystoimia. Nutribute -alustan potentiaaliset käyttäjät on esitetty kuviossa 16.

Ravinnepäästöhankkeiden toteuttamiseen sekä niiden rahoittamiseen todettiin olevan useita motiiveja, joista tärkeimpänä pidettiin hankkeen strategista sopivuutta organisaation omaan toimintaan. Kiinnostavimpina päästövähennyskohteina pidettiin Venäjää, Puolaa, Suomea ja Baltian maita. Ympäristövaikutukset ja kustannustehokkuus nähdään tärkeimpinä kriteereinä hankkeiden valinnassa, kuten kuvio 17 kertoo. Lähes kaikki sidosryhmät halusivat hankkeiden tuottamien päästövähennysten olevan joko ohjausryhmän tai kolmannen osapuolen sertifioimia.



Kuvio 17: Projektien valintaan vaikuttavat tekijät (NutriTrade-hanke 2016)

NutriTrade-hankkeen järjestämien työpajojen lopputuloksena Nutribute-alustalle luotiin taulukossa 9 esitetty palvelukonsepti sekä kuvattiin rahoitusalueen toimintaprosessit sekä vaatimukset alustarakaisulle. Alustalla tunnistettiin olevan viisi erilaista alustan toimintoihin liittyvää ydinprosessia, ja näistä tehtiin blueprint-kaaviot. Alustan toimijoita ovat tukija eli projektin rahoittaja, joka voi olla joko yritys tai yksityinen lahjoittaja, projektin toteuttaja eli organisaatio, jonka ravinnepäästövähennyksiin tähtäävää projektia rahoitetaan, alustan ylläpitäjä, sekä hankkeiden ulkopuolinen arvioija. (John Nurmisen Säätiö 2016a.)

NUTRIBUTE -ALUSTAN KONSEPTI			
Käyttäjät	Alusta	Back office -toimet	Keskeiset kumppanit
<ul style="list-style-type: none"> Hankkeen toteuttaja jättää hankeidean hyväksyttäväksi Yksilöt tai organisaatiot etsivät kiinnostavia hankkeita ja tekevät lahjoituksia 	<ul style="list-style-type: none"> Toimintaperiaatteet Hankkeiden esittely Maksujen periminen Tuki projekti-ideoiden jättämiseen 	<ul style="list-style-type: none"> Hankkeen kelpoisuusarvointi Ravinnekuormituksen leikkaamisen kvalifiointi Verifiointi Rahojen siirto Aktivointi ja fasilitointi 	<ul style="list-style-type: none"> Tieteelliset asiantuntijat Kolmannen osapuolen verifioijat Suunnittelu ja brändäys Oikeudellinen neuvonta
Arvon muodostuminen			
<ul style="list-style-type: none"> Ravinnepäästöjen leikkaaminen Projektien kannalta alustan tulisi olla yksinkertainen, jotta pienyritysten osallistuminen olisi mahdollista Joillekin toimijoille, kuten kunnille, projektien sijainti on tärkeä tekijä PR-hyöty ja imago ovat tärkeitä vapaaehtoisille rahoittajille 	<ul style="list-style-type: none"> Kysynnän ja tarjonnan mahdollistaminen Osallistumisen tukeminen tarjoamalla apua käytännön asioihin (sopimukset, toimien kelpoisuuden määrittely) Innovaatioiden edistäminen ja tiedon levittäminen uusista toimista ja päästövähennysten kustannuksista 	<ul style="list-style-type: none"> Ravinnepäästökaupan suurimpiin ongelmiin (uskottavuus, epävarmuuden käsitteleminen, sääntöjen ja määräysten yhteensovittaminen) puuttuminen Mekanismin mainostaminen (osallistumisen aktivointi, markkinointi, viestintä) 	

Esteet	Mahdollisuudet
<ul style="list-style-type: none"> Päällekkäisyys ympäristölainsäädännön, sääntelyjärjestelmien kanssa Hallinnollisen taakan pelko Taloudellisten resurssien puute Aukot tietopohjassa Hankekohtainen hinnoittelu 	<ul style="list-style-type: none"> Kohdennetut markkinointitoimet esim. kesäasukkaiden lahjoitukset paikallisiin jätevedenpuhdistamoihin Voimien yhdistäminen cleantech-tapahtumien kanssa innovoinnin edistämiseksi Oppiminen aikaisemmista kokemuksista, hiilipäästöjen kompensointi Luodaan yhteydet projektirahoitukseen, teknologioihin ja palvelun tarjoajiin Uudet sääntelyvelvoitteet aktivoivat toimijoita

Taulukko 9: Nutribute-alustan käsitteellistäminen (NutriTrade-hanke 2016)

4.3 Teemahaastattelun tulokset

Asiakasymmärrystä potentiaalisista tukijoista kerättiin teemahaastattelujen avulla. Tuloksena oli, että yritysten näkökulmasta Nutribute-alustan suunniteltu palvelukonsepti ei vastannut yritysten tarpeita. Yritystukijoille on tärkeää, että tuettava kohde liittyy heidän liiketoimintaansa ja tukee yrityksen tarinaa tai sisältömarkkinointia. Pelkkään logonäkyvyyteen myös suhtaudutaan kriittisesti, eikä sen koeta olevan enää tätä päivää. Yritykset arvostavat pitempiaikaisia kumppanuuksia, yhteistyötä ja osallistumista.

"Näkyvyyshän on se mikä edellä aina kaikki tulee tarjoamaan niit kumppanuuk-sia, et eri firmathan suhtautuu siihen eri tavalla, mut mä on aika niinku skeptinen minkään logonäkyvyyden suhteen, et se on mun mielestä niinku, vähän niinku yhtä tyhjän kanssa, suoraan sanottuna, että jossain on logo."

"Me uskotaan, että se kaupallinen näkyvyys ei ole enää tätä päivää, jos se on pelkästään sitä. Me halutaan kertoa ja antaa vuorovaikutteisesti sisältöä ja he-rättää keskustelua ja sitä kautta tuntea meidän kuluttajat."

Pk-yrityksille on tärkeää helppous sekä valmis, muokattava konsepti. Pk-yritykset haluaisivat hyödyntää kumppanuuksia aktiivisemmin, mutta ajankäytön minimoimiseksi toivotaan proak-tiivista kumppania, joka aktiivisesti ehdottaa yhteistyötä. Alusta voisi toimia yrityksille vies-tinnän materiaalipankkina, josta he voisivat helposti poimia projektin saavutuksia ja muuta materiaalia omaan viestintäänsä. Pk-yritykset arvostavat myös pro bono -työn mahdollisuutta, ja se vaihtoehto puuttuu alustalta kokonaan.

"Jos katson asiaa omasta näkövinkkelistä, niin mä en voi olla kokoaikaan proak-tiivinen miettimässä kaikkee, et miten me nyt saadaan tää kumppanuus hyö-dynnetty. Et se joka lähtee sitä tarjoamaan, sen pitäis varautua jo siihen, että siellä päässä ihmiset koko ajan pitää huolta siitä, että kumppanuus to-della hyödynnetään. Jos siin vaiheessa se aikajana menee niin, että ollaan ak-tiivisia kun se kumppanuus alkaa, sit on pitkä hiljaisuus, sit ollaan sen jälkeen yhteydessä kun se sopimus on päättymässä, et jatkatteko tätä yhteistyökump-panuutta, niin sitä tääl päässä ruvetaan miettimään, et no ei me nyt tästä olla hirveen paljon saatu itte irti, varmaan oltais saatu jos oltais ite oltu aktiivisii, mut se ei oo todellisuutta, se että täällä niiden kaikkien muiden asioiden jou-kossa olisi paljon paukkuja tälle."

Vastaavasti yksityiset henkilöt pitivät Nutribute-alustan konseptia mielenkiintoisena ja toimi-vana. He nostivat voimakkaasti esiin, että tuettavan kohteen pitää liittyä jotenkin heidän omaan elämäänsä, mikä on tärkeä tieto alustan markkinoinnin kannalta. Alustan lähtökohtai-nen idea on ollut sijoittaa rahaa sinne, missä Itämeren suojelutoimet olisivat kustannustehok-kaimpia, mutta silti yksityiset henkilöt halusivat mieluummin rahoittaa paikallisia toimia. Haastateltavat kaipaivat myös tietoa siitä, mihin lahjoitettu raha konkreettisesti menee, mutta se vaihteli, millä tarkkuudella tietoa haluttiin saada.

"Jos mä vaikka lahjotan jollekin metsänsuojeluyhdistykselle, niin et siis sais tietää, että näin ja näin monta aaria aarniometsää ja näin monta liito-orava-aluetta, jotenkin sellainen jonka pystyy kuvittelemaan tohon eteen."

”Fosforitonni, onk se niinku rekka-autollinen vai kanisteri vai niinku mikä?”

Haastateltaville oli myös tärkeää kokea tunne siitä, että omalla lahjoituksella on ollut vaikutusta, riippumatta lahjoituksen koosta.

”Tuli sellainen tunne, että mun lahjoituksella, oli se kuinka pieni tahansa, on ollut merkittävä rooli siinä, että se on ollut tärkeä palanen.”

Haastatteluista nousi esille joukkorahoituksen ja rahoitettavan projektin toteuttajan luotettavuus. Haastateltavat pitivät oikein hyvänä sitä, että heti alustan etusivulla olisi selkeästi tietoa siitä, että hankkeet ovat verifioituja ja todella parantavat mitattavasti Itämeren tilaa. Haastateltavista moni ei ollut osallistunut joukkorahoituskampanjoihin aikaisemmin, mutta moni oli käynyt tutustumassa eri joukkorahoitusaloitukseen ja rahoitusta hakeviin hankkeisiin.

”Tulee vähän sellanen just niinku olo, mitä mä oikeesti niinku rahotan tässä, ja siitä päästään taas siihen luotettavuuteen, et onks tää vaan joku saunaillan päähänpätkähdys, että hei laitetaan joukkorahoitus käyntiin, vai onks tää oikeesti jotain isoa ja hienoa tai edes jonkin alku.”

Lahjoituksen helppoutta nostettiin myös esiin, mutta eroavaisuuksia oli siinä, mitä maksukanavaa pidettiin helpoimpana. Kaikki haastateltavat halusivat viestintää siitä, miten projekti on onnistunut. Viestinnän kanava ja määrä vaihtelivat, mutta lyhyt ja ytimekäs teksti sekä kuvien merkitys nousivat esiin. Monella oli huonoja aikaisempia kokemuksia koskien lahjoituskohteiden viestintää, sillä se oli usein koettu tyrkyttäväksi. Viestintä projektin etenemisestä ja tuloksista katsottiin pääasiassa positiiviseksi, mutta tuotiin esiin, että olisi hyvä, jos lahjoittaja voisi itse valita kuinka paljon ja minkä tyyppistä viestintää hän voisi tuettavasta projektista saada. Tärkeä kommentti oli myös se, että olisi parempi, jos alusta olisi suomeksi tai paikallisella kielellä.

”Lehti oli sinänsä ihan kiva, mutta jäi niin irralliseksi omasta lahjoituksesta, meni aika nopeesti paperinkeräykseen.”

”Lyhyesti otsikko ja linkki mistä voi lukee enemmän. Hirveen tärkeä, että se ei oo kilometrin mittainen, jossa kuvat ei näy ja pitää hirveen paljon skrollata alas. Siit pysty heti kattoon, et toi mua kiinnostaa, ton mä klikkaan auki ja noi muut mä luen myöhemmin, jos luen ollenkaan.”

Teemahaastatteluista saatiin hieman eri tuloksia kuin nykytilan kartoitusvaiheesta. Taulukko 10 on koottu huomattavimmat erot sekä yhtäläisyydet. Ahtiaisen ym. (2012) tutkimuksesta kävi ilmi, että tärkeimpinä motiiveina ovat meren terve ekosysteemi, kasvit ja eläimet, ja se että tulevat sukupolvet voivat nauttia veden laadun parantumisesta. Samat motiivit nousivat esiin myös teemahaastatteluista. Poikkeuksena haastateltavat pitivät tärkeänä myös omaa virkistyskäyttöä, joka Ahtiaisen ym. (2012) tutkimuksessa ei noussut niin merkittävästi esiin. Oma virkistyskäyttö toimi Ahtiaisen ym. mukaan motiivina vain viidesosalle vastaajista.

	Nykytilan kartoitus -vaiheen tulokset	Teemahaastattelujen tulokset
EROT	Suuret yrityksen nähdään potentiaalisina Nutribute-alustan toimijoina.	Nykyinen konsepti ei tue yritysten prosesseja.
	Ollaan valmiita leikkaamaan rehevöitymisen vaikutuksia koko Itämeren alueella.	Yksityiset henkilöt haluavat mieluummin tukea paikallisia hankkeita. Oma-kohtaisuus ja liittyminen omaan elämään tärkeää.
	Kiinnostavimpina päästövähennyskohteina pidetään Venäjää, Puolaa, Suomea ja Baltian maita.	
	Ympäristövaikutukset ja kustannustehokkuus nähdään tärkeimpinä kriteereinä hankkeiden valinnassa.	Yksityiset henkilöt haluavat mieluummin tukea paikallisia hankkeita. Oma-kohtaisuus ja liittyminen omaan elämään on tärkeää.
	Merenpohjan happivajetta pidetään suurimpana ongelmana, mutta siitä huolimatta sinileväkuntojen vähentäminen on se, mistä suurin osa haluaisi maksaa.	Yksityiset henkilöt haluavat tukea toimia, jotka liittyvät omaan elämään. Sinileväkukinnat ovat konkreettisempi ja näkyvämpi ongelma kuin happikato, joka ei näy ihmisten arjessa samassa mittakaavassa.
YHTÄLÄISYYDET	Projektien strateginen sopiminen organisaation omaan toimintaan tärkeää.	Yritystukijoille on tärkeää, että tuettava kohde liittyy heidän liiketoimintaansa.
	Tärkeimmät motiivit ovat meren terve ekosysteemi, se että tulevat sukupolvet voivat nauttia veden laadun parantumisesta.	Halutaan, että tulevat sukupolvetkin voivat nauttia Itämerestä ja uida puhtaassa meressä.

Taulukko 10: Nykytilakartoituksen ja teemahaastattelujen tulosten erot

4.4 Asiakaspersoonat ja palvelupolun kuvaukset

Opinnäytetyön tarkoituksena on tuoda asiakaskeskeinen näkökulma Nutribute-joukkorahoitus-alustan kehittämisen keskiöön. Kerättyä asiakasymmärrystä hyödynnettiin luomalla potentiaalisista tukijoista persoonakuvaukset sekä palvelupolun kuvaukset jokaiselle persoonalle.

Haastattelujen analyysin tuloksista muodostettiin 3 persoonaa kuvaamaan potentiaalisia kansalaislahjoittajia. Persoonakuvauksiin sisältyivät nimi, ikä, ammatti, yleiskuvaus, persoonaa

kuvaava sitaatti, mielenkiinnon kohteet, motiivit sekä mieltymykset lahjoituskohteista ja lahjoituksesta saatavista vastikkeista. Yritysassiakkaita kuvattiin kaksi asiakasryhmää. Näissä kuvauksissa keskityttiin tunnistettuihin ongelmiin. Kuvauksia voidaan käyttää konseptin jatkokehittämisessä. Kuviossa 18 esitellään persoonien lyhennetyt versiot, kokonaiset persoonakuvaukset ja asiakasryhmien kuvaukset ovat liitteessä 3.

Yksityisten henkilöiden kontekstiin palvelun prototyyppi vaikutti sopivan parhaiten, vaikka palvelun prototyypin läpikäymisen perusteella asiakkaan palvelupolkuun tuli muutoksia. Etenkin yksityisten henkilöiden palvelupolkuun liittyvät kontaktipisteet täsmentyivät. Yksityiset henkilöt eivät pitäneet tarpeellisena kontaktipistettä, jossa mahdollistettiin kysymyksen lähettäminen projektille. Jos jokin asia jää epäselväksi, he eivät lähtisi kysymään lisää projektilta, vaan jättäisivät lahjoituksen tekemättä. Palvelupolkuun kaivattiin myös kahta uutta kontaktipistettä; viestiä maksusuorituksen onnistumisesta sekä viestiä projektin rahoitustilanteesta.

Eniten huomiota kiinnitti se, mitä tapahtuu sen jälkeen, jos projekti ei toteudukaan. Tähän haastateltavat antoivat paljon kehitysehdotuksia. Useimmat halusivat määrittää itse, mihin toiseen projektiin lahjoitetut rahat siirretään. Olisi myös hyvä saada väliaikatietoja projektin rahoitustavoitteen kertymisestä, jolloin projektin kariutuminen ei tulisi yllätyksenä. Haastateltavat kokivat, että tällaisessa tilanteessa he voisivat jopa auttaa projektia jakamalla lahjoituslinkkiä sosiaalisessa mediassa.

Sitä, että rahat palautettaisiin asiakkaalle takaisin, tai että hän joutuisi tutustumaan uudestaan kaikkiin projekteihin, ei pidetty hyvänä ratkaisuna. Mieluinen vaihtoehto oli sen sijaan se, että heille tarjottaisiin 1-2 vaihtoehtoa, joista voisi valita, minne rahat sijoitetaan uudestaan. Toisaalta koettiin, että jos lahjoitussumma on pieni, sillä ei niin ole väliä mihin hankkeeseen rahat sijoitetaan. Mutta jos on haluttu tukea juuri tiettyä paikallista hanketta tai tiettyä toimenpidettä, lahjoitettujen rahojen siirtäminen aivan toisenlaiseen projektiin ei kuullostanut hyvältä. Haastateltavien esittämä prosessi siitä, jos projekti ei toteudu on esitetty kuviossa 19.

Kari Konkreettinen

Hänelle Itämeren suojelu on tärkeää, jotta puhdas meri säilyy tuleville sukupolville. Toisaalta hän näkee puhtaan meren myös suurena hyötynä liiketoiminnalle, kuten kalastukselle ja matkailulle. Haluaa myös vaikuttaa oman mökkirantansa kuntoon.

Haluaa tukea hankkeita, jotka voivat esittää konkreettista näyttöä toimivuudesta. On tarkka siitä, mihin lahjoitetut varat menevät. Vaikutusvaltaisen henkilön suosittelu riittäisi herättämään luottamusta hankkeen toimivuudesta.

MIELENKIINNON KOHTEET

- Mökkeily, saaristolaiselämä, liikkuminen vesillä, kalastus

MOTIIIVIT

- Tunnustuksen ja vaikutusvallan saaminen
- Tunne siitä, että on mukana tekemässä asioita, joilla on merkitystä
- Oma hyöty, paikallisten kohteiden tukeminen



Viivi Valveutunut

Aktiivinen kaupunkilainen, jolle ympäristöasiat ovat tärkeitä. Hänellä on ympäristöalaan liittyvä koulutus tai työ. Tekee silloin tällöin vapaaehtoistyötä ja lahjoittaa pääasiassa luonnonsuojeluun. Hänelle on tärkeää tuntee olleensa mukana tekemässä jotain hyödyllistä ja hän tekisi myös konkreettisia tekoja, ei pelkästään lahjoituksia Itämeren hyväksi. Seuraa Itämeren tilaa tavallista tarkemmin ja janoaa tietoa siitä, mitä itse voisi tehdä enemmän Itämeren hyväksi.

MIELENKIINNON KOHTEET

- Melonta, sukeltaminen, luonnossa liikkuminen, vedenalainen luonto

MOTIIIVIT

- Tunne siitä, että on mukana tekemässä asioita, joilla on merkitystä
- Antamisen ilo
- Itämeren terve ekosysteemi, virkistyskäyttö ja puhtaasta merestä nauttiminen



Hanna Hyväntekijä

Perheellinen nainen, joka on normaalin kiinnostunut ympäristöasioista. Tekee arjessa pieniä tekoja Itämeren hyväksi, kuten kierrättää ja osallistuu roskapäiväliikkeeseen. Suosii kaupallista yhteistyötä. Ostaa mielellään kalliimpia tuotteita, jos niistä menee osa hyväntekeväisyyteen. Lahjoittaa pieniä summia useaan hyväntekeväisyyskohteeseen, ja pitää erityisesti aineettomien lahjojen antamisesta.

MIELENKIINNON KOHTEET

- Purjehtiminen ja mökkeily, lukeminen

MOTIIIVIT

- Tekee oman osuutensa auttaakseen muita
- Antamisen ilo
- Haluaa, että tulevat sukupolvet ja lapset pystyisivät näkemään rakkolevää, uimaan Itämeressä ja syömään Itämerestä pyydettyä kalaa



Kuvio 18: Lyhennetyt persoonakuvaukset (Liite 3)

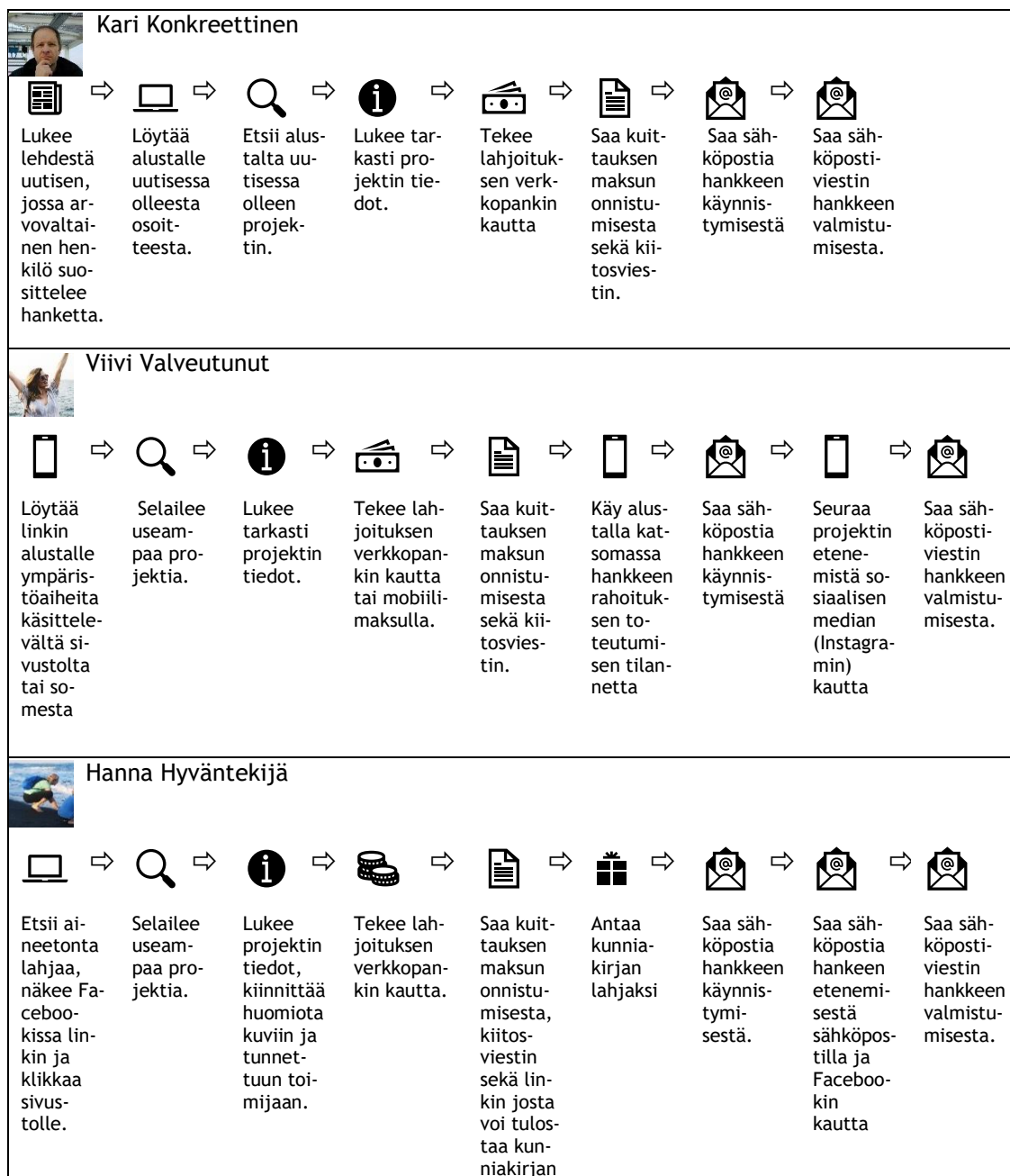
Palvelupolusta luotiin kuvaukset jokaiselle kolmelle asiakaspersoonalle. Palvelupolku sisältää palvelun vaiheet, kontaktipisteet ja niiden kuvaukset, persoonien oletetut tunteet jokaisen kontaktipisteen kohdalla sekä kanavat, joiden kanssa asiakas on kontaktissa palvelun kanssa. Palvelupolkukuvaukset osoittavat, että eri persoonat käyttäisivät Nutribute-alustaa eri tavoilla ja kontaktipisteiden määrä vaihtelee persoonittain. Haastatteluista nousi esiin, että lahjoitus haluttaisiin tehdä ilman kirjautumista alustalle, mutta suurin osa haluaisi ilmoittaa sähköpostiosoitteensa hankkeen viestintää varten.



Kuvio 19. Haastateltavien ideoima prosessi tilanteesta, jos projekti ei toteudu

Tärkeä havainto on se, miten eri persoonat tavoitetaan ja miten eri lailla eri persoonat käyttäisivät alustaa. Jokaisella persoonalla on myös hieman erilainen ideaali lahjoitusprosessi ja alustan pitäisi pystyä tukemaan eri persoonien arvonmuodostusprosessia. Tähän liittyvät erityisesti projektien viestinnän määrä, sekä se, miten eri persoonat haluavat seurata projektin toteutumista ja tuloksia, mistä kanavista ja kuinka paljon. Esimerkiksi persoonalle Kari Konkreettinen riittää vakuuttava loppuraportti hankkeen saavutuksista, Viivi Valveutunut haluaisi tieteellisen näytön lisäksi seurata projektin etenemistä sosiaalisessa mediassa ja Hanna Hyväntekijä haluaisi kannustaa myös muita tukemaan projektia.

Persoonakuvausten jälkeen persoonan Hanna Hyväntekijä palvelupolkuun lisättiin ylimääräinen kontaktipiste, joka liittyy aineettoman lahjan antamiseen. Tämä vaikuttaa siihen, miten arvoa syntyy kyseisen persoonan arjessa. Lyhennetty kuvaukset asiakkaiden palvelupoluista on esitetty kuviossa 20 ja lopulliset palvelupolkukuvaukset liitteissä 4-6.



Kuvio 20: Lyhennetyt palvelupolkukuvaukset persoonittain (Liite 4-6)

4.5 Jatkokehitysehdotukset

Opinnäytetyön yhtenä tutkimuskysymyksenä oli, miten Nutribute-alustan nykyistä konseptia tulisi kehittää. Haastattelujen ja palvelun prototyypin läpikäynnin avulla esiin nousi yhteensä 73 kehitysideaa, mutta työpajaa varten kehitysideoista karsittiin päällekkäiset ja työstettäväksi jäi 63 ideaa. Osa ideoista oli myös karsittava, koska ne olivat Nutributen käyttäjäehtojen vastaisia, sillä lahjoitusmuotoisessa joukkorahoituksessa lahjojen tai muiden vastikkeiden

tarjoaminen ei ole sallittua. Ideoista muodostuneet 6 ryhmää ja eteenpäin kehitettäviksi valitut kolme kehitysideaa on kuvattu kuviossa 21. Suurin osa kehitysideoista ja myös parhaiksi äänestetyt kehitysideat olivat viestinnällisiä toimia, joiden toteuttamiseen ei tarvita suuria teknisiä muutoksia, koska viestit voidaan toteuttaa verkkoalustan automaattisten viestipohjien avulla.

Työpaja selvensi viestinnän työnjakoa: alustan ylläpitäjän vastuulla on asiakkaan saamien viestien tekninen toteuttaminen, projektin omistaja on vastuussa viestinnän sisällöstä ja hankkeen etenemisen viestimisestä lahjoittajille. Kehityskelpoisimmiksi valitut ideat koskivat viestinnällisiä toimia, jotka ovat projektin toteuttajan vastuulla. Erityisesti nousi esiin, että viestinnällisten toimien, jotka auttavat asiakkaan arvomuodostusta, mahdollistaja ei itseassassa ole alustan ylläpitäjä (toimeksiantaja) vaan projektien omistajat, jotka hakevat rahoitusta projektilleen.



Kuvio 21. Kehitysideoiden ryhmittely ja parhaiksi valitut ideat

Opinnäytetyön tuloksista johdetut keskeisimmät olettamukset ja kehittämis ehdotukset on kerätty taulukkoon 11. Kehittämis ehdotukset on jaettu kansalaisten ja yritysten näkökulmaan. Kansalaisiin liittyvät olettamukset on lisäksi jaoteltu alustan käytettävyyteen liittyviin, alustan sisältöön, viestintään ja markkinointiin liittyviin toimiin. Taulukkoon on Experimenting -työpohjan mukaisesti listattu keskeiset olettamukset, jotka kehittämistyön aikana nousi esiin sekä toimenpiteet ja kriteerit olettamusten testaamiseen. Käytettävyyteen liittyvät toimet ovat hankalammin toteutettavissa, sillä ne edellyttävät alustaratkaisun teknisiä muutoksia, ja niihin liittyvien kustannusten takia olettamukset on tärkeä testata huolellisesti kehittämistyön seuraavissa vaiheissa.

Keskeiset olettamukset	Miten testata?	Onnistumiskriteerit
KANSALAISET		
KÄYTETTÄVYYTEEN LIITTYVÄT		
Alusta tulee olla suomeksi tai paikallisella kielellä.	1. Käytettävyysskysely, joka lähetetään lahjoittajalle kii- tosviestin yhteydessä. 2. Palautelomake sivustolle. 3. Käytettävyyshaastattelu Venemessujen messuosas- tolla helmikuussa 2018.	Käyttäjät pitävät alus- taa houkuttelevana ja helppokäyttöisenä.
Lahjoittamisen tulisi olla mahdol- lista ilman kirjautumista alus- talle.		
Alustan etusivulla tulisi selkeästi olla tieto siitä, että alustan kautta rahoitusta hakevat hank- keet ovat verifioituja.		
Projektin esittelysivuilla on ol- tava tarkempi tieto, miten ja kuinka usein projekti viestii toi- mistaan lahjoittajille.		
SISÄLTÖÖN, VIESTINTÄÄ JA MARKKINOINTIIN LIITTYVÄT		
Kansalaiset haluavat mieluummin tukea paikallisia hankkeita kuin kustannustehokkaimpia hank- keita.	1. Markkinatutkimustutkimus potentiaalisista lahjoittajista sekä heidän haluamastaan projektiviestinnän määrästä ja laadusta. 2. Haastatellaan tukijoita pi- lottivaiheen jälkeen ja kerä- tään kokemuksia projekti- viestinnästä ja sen houkutte- levuudesta. Haastatellaan projektien omistajia pilottivaiheen jäl- keen ja kerätään palautetta prosessin toimivuudesta ja ongelmakohdista.	Asiakkaat pitävät alus- taa ja rahoitusta hake- via projekteja merki- tyksellisinä ja luotetta- vina. Asiakkaat pitävät pro- jektien etenemisen viestintää merkitykselli- senä ja kiinnostavana, ja saavat sitä halua- mansa määrän ha- luamistaan kanavista.
Projektiviestinnän määrä ja si- sältö riippuvat paljon motiiveista ja halusta olla tekemisessä pro- jektin kanssa.		
Asiakkaat haluavat valita kuinka paljon viestintää hankkeen ete- nemisestä saavat.		
Projektien omistajilla ei välttä- mättä ole tarvittavia resursseja ja/tai tarvittavaa osaamista to- teuttaa asiakkaiden haluamaa viestintää.		
YRITYKSET		
Nykyinen konsepti ei tule yritys- tukijoiden prosesseja ja ei ole heille houkutteleva.	Kasvatetaan asiakasymmär- rystä ja kerätään alustasta palautetta alustan face-to- face markkinointitapaami- sissa.	Saadaan selkeä kuva yritysten tarpeista sekä halukkuudesta oman ra- vinnejalanjäljen kom- pensointiin ja hankkei- den tukemiseen. Tietoa voidaan käyttää Nutri- buten jatkokehittämi- sessä ja markkinoin- nissa.
Suuret yritykset eivät tarvitse alustaa tukemaan omia prosesse- jaan.		
Pk-yrityksille konsepti voisi toi- mia, jos siihen voidaan liittää enemmän yhteistyötä rahoitetta- van hankkeen kanssa.		

Taulukko 11:Jatkokehitysehdotukset

4.6 Nutribute -alustan asiakaskeskeinen liiketoimintamalli

Asiakasymmärrys- ja ideointivaiheen jälkeen muodostui hyvä näkemys siitä, millainen on Nutribute -alustan houkutteleva konsepti hankkeen tukijan näkökulmasta. Konsepti kuvattiin palvelukeskeisen liiketoimintalogiikkaan perustuvan liiketoimintamallin (SLBMC) mukaisesti. SLBMC-malliin lisättiin alustan ylläpitäjän ja asiakkaan näkökulmien lisäksi projektin omistajan näkökulma, koska heillä on huomattavan suuri rooli asiakkaan kokeman arvon muodostamisessa. Lyhennetty versio liiketoimintamallista on esitetty taulukossa 12, jossa O tarkoittaa organisaation näkökulmaa, A asiakkaan näkökulmaa ja P projektin toteuttajan näkökulmaa. Täydellinen versio liiketoimintamallista on liitteessä 7.

Alustavaan konseptiin verrattuna asiakaskeskeisessä liiketoimintamallissa nousee esiin se, että kansalaiset haluaisivat mieluummin tukea paikallista, omaan elämäänsä liittyvää hanketta, eivätkä välttämättä kaikkein kustannustehokkainta, mikä oli konseptin alkuperäinen idea. Viestinnän rooli on myös merkittävämmässä roolissa. Asiakkaat haluaisivat itse määritellä miten ja kuinka paljon viestintää saadaan. Positiivinen kannustaminen, yhteisöllisyys ja me-hengen luominen ovat viestinnässä tärkeitä.

5 Johtopäätökset ja pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli lisätä asiakasymmärrystä potentiaalisista kansalais- ja yritystutkijoista sekä tukea Nutribute-alustan kehittämistä kohti asiakaskeskeistä liiketoimintamallia. Tavoitteeseen pyrittiin neljän tutkimuskysymyksen avulla: Miten Nutribute-alustan nykyistä konseptia tulisi kehittää? Miten kasvatetaan asiakasymmärrystä potentiaalisista tukijoista? Miten asiakasymmärrystä voidaan hyödyntää alustan kehittämiseen? Minkälainen on Nutribute-alustan houkutteleva konsepti hankkeen tukijan näkökulmasta?

Saatujen tulosten perusteella näyttäisi siltä, että nykyistä konseptia on kehitettävä erityisesti suurten yritysten mukaan saamiseksi. Konsepti ei myöskään täysin vastannut kansalaisten toiveita. Toisin kuin nykytilan kartoitusvaiheessa nousi esiin, suuret yritykset eivät kokeneet Nutribute-alustan konseptia houkuttelevana ja heidän prosesseihinsa sopivana. Kuten Vargo ja Lusch (2004, 6) toteavat, asiakkaat, jotka voivat suorittaa kaikki toimet itse, eivät välttämättä ole kiinnostuneita yrityksen tarjonnasta. Grönroos (2008, 309) taas on tuonut esiin, että jotkut asiakkaat voivat keskittyä siihen resurssiin jonka he ostavat, eivätkä keskitytään, miten sitä voidaan käyttää, ja tällaiset asiakkaat eivät osta palveluita vaan pelkkiä resursseja. Grönroos lisää, että jos tällaisia asiakkaita yritetään lähestyä palvelulogiikkaan perustuvalla lähestymistavalla, se ei ole tehokasta. Vaikka kulutuksen näkökulmasta kaikki liiketoiminta voidaan mieltää palveluliiketoiminnaksi, jotkut asiakkaat voivat silti nähdä ja ostaa tavaroita eivätkä palveluita. Tämä saattaa olla syy siihen, miksi yritykset eivät kokeneet

1. Asiakkaan maailma	<p>O: Jatkuva kommunikointi tukijoiden kanssa: haastattelut ja kehitysideoiden kerääminen, kun tuettava hanke on päättynyt. Asiakkaita kutsutaan mukaan tuleviin kehitystyöpajoihin</p> <p>A: Oman toimintaympäristön tai elinympäristön parantaminen, omakohtaisuus. Tunne, että on ollut mukana tekemässä jotain hyödyllistä, tieto siitä, millainen vaikutus omalla panoksella on.</p>
2. Arvolupaus	<p>O: Konkreettisten, mitattavien ympäristönsuojelutoimien esille tuominen ja niiden toteuttamisen mahdollistaminen joukkorahoituksen avulla.</p> <p>P: Konkreettisten päästövähennysten ja mitattavien ympäristövaikutusten aikaansaaminen kustannustehokkailla toimilla.</p> <p>A : Tunne siitä, että on saanut jotain hyvää aikaan, antamisen ilon kokeminen, tunne siitä, että tekee toimia, joilla on merkitystä.</p>
3. Arvon muodostuminen	<p>O: Uskottavan mekanismin tarjoaminen projektien verifiomisella ja seurantatoimenpiteiden avulla.</p> <p>P: Konkreettiset tulokset ja viestintä projektin etenemisestä.</p> <p>A: Positiiviset kokemukset Itämerestä virkistyskäytön yhteydessä, hankkeen aikaansaannosten, uutisten lukeminen lehdistä tai somesta. Konkreettiset tuloksien saamisen ja viestintä projektin etenemisestä.</p>
4. Vuorovaikutus ja asiakkaan osallistaminen	<p>O: Vuorovaikutuksen ylläpitäminen projektien ja tukijoiden välillä. Projekteilta edellytetään laadukasta raportointia ja kannustetaan sisällön tuottamiseen sosiaaliseen mediaan. Asiakkaiden palautteen ja kehitysehdotusten kerääminen alustan toimivuudesta.</p> <p>P: Raportointi projektin etenemisestä ja tuloksista alusta ylläpitäjälle sekä tukijoille. Sisällön tuottaminen someen, tukijoiden kysymyksiin ja kommentteihin vastaaminen.</p> <p>A: Tuettavan projektien seuraaminen somessa ja uutiskirjeiden avulla. Mahdollisuus valita kuinka paljon ja minkä kanavien kautta viestintää saa. Tiedon levittäminen omille verkostoille, mukaan kannustaminen, aikaansaannosten jakaminen ja word-of-mouth markkinointi.</p>
5. Tulovirrat ja mittarit	<p>O: Tavoitteena luoda alustasta niin houkutteleva, että sitä halutaan tukea (sponsorointi ylläpitokustannuksiin). Mittarit: Kuinka paljon hankkeita on rahoitettu/toteutunut, ravinnevähennelmä ja muut mahdolliset ympäristöhyödyt, alustan kävijämäärät, kuinka moni palaa uudelleen lahjoittamaan.</p> <p>A: Toimintaperiaatteena on lahjoitusmuotoinen joukkorahoitus, asiakas ei voi saada vastiketta, jolla on taloudellista arvoa. Asiakkaiden hyvät kokemukset, palaute.</p>
6. Keskeiset resurssit	<p>O: Asiantuntijuus ja kokemus Itämeren ravinnepäästöjä vähentävistä toimista, viestinnästä ja markkinoinnista. Verkostot ja suhteet muihin keskeisiin toimijoihin.</p> <p>A: On tiedettävä, että Itämeri tarvitsee apua, ja sen tilaan voidaan konkreettisesti vaikuttaa. Riittävä englannin kielitaito. Perusosaaminen verkkomaksamisesta. Aikaa tutustua projekteihin ja alustan toimintaperiaatteeseen. Rahaa konkreettisen lahjoituksen tekemiseen.</p>
7. Keskeiset kumppanit	<p>O: Ravinnepäästövähennemiä toteuttavat hankkeet (liikelaitokset, yritykset, toimialajärjestöt, yhteisöt), jotka hakevat rahoitusta (eli projektien omistajat). Projektien verifiointia tekevät tahot, tutkijat ja asiantuntijat. Alustan teknisestä toteutuksesta vastaava. Tilitoimisto, lahjoitusten hallinnointi sekä lainopilliset neuvot.</p> <p>A: Projektien omistajat, projektitiimi, joka esittelee alustalla projektitietojen yhteydessä. Alustan ylläpitäjä ja projektien verifiointitiimi. Muut lahjoittajat, jotka näkyvät projektin sivuilla.</p>
8. Resurssien ja kumppanuuksien osallistaminen	<p>O: Tarjotaan projektien omistajille valmiita materiaaleja ja pohjia, joita he voivat käyttää omissa kanavissaan. Alustan markkinointitoimet, jotka hyödyttävät kaikkia projekteja.</p> <p>A: Asiakkaat voivat jakaa tietoa hankkeesta omissa kanavissaan ja kannustaa muita osallistumaan mukaan. Palautteen antaminen alustan ja projektien toiminnasta, kuten projektiviestinnän laatu ja määrä, hankekuvausten selkeys.</p>
9. Kustannusrakenne	<p>O: Alustan rakentamiseen ja (jatkuvaan) kehittämiseen kuluvat kustannukset ja työaika, hankkeiden verifiointitahon koordinointiin kuuluva työaika, uusien projekti-ideoiden mentoointiin ja koordinointiin kuuluva työaika, markkinointi- ja viestintäkustannukset sekä viestintään käytetty työaika. Rahankeräyksen hallinnointi ja raportointi. Alustan ylläpitokustannukset</p> <p>A: Aika ja rahalahjoitus</p>

Taulukko 12: Nutribute-alustan asiakaskeksien liiketoimintamalli

Nutribute-alustan konseptia kiinnostavana, ja asiakaskeskeinen lähestymistapa ei toiminut heidän kohdallaan.

Kansalaiset toivoivat alustan olevan suomeksi, ja että lahjoitus tulisi olla helppoa, eli sen tekeminen ei tulisi edellyttää alustalle kirjautumista. Lisäksi esiin nousi, että potentiaaliset kansalaislahjoittajat haluavat tukea hankkeita, jotka ovat lähellä omaa elämäänsä, eikä välttämättä kustannustehokkaimpia hankkeita. Lisäksi haluttiin sekä viihteellistä, että faktatietoa projektien etenemisestä. Uutena kehitysideana nousi esiin viestintä ennen projektin rahoitustavoitteen toteutumista, joka toimisi sekä varoituksena että kannustuksena tukijoille. Myös prosessi miten tulisi toimia, jos hanke ei toteudu, ideoitiin uudelleen. Asiakkaat halusivat saada tietoa muutamasta vaihtoehdosta ja päättää itse, minne heidän tekemänsä lahjoitus voidaan siirtää, jos alkuperäinen lahjoituksen kohde ei toteudukaan.

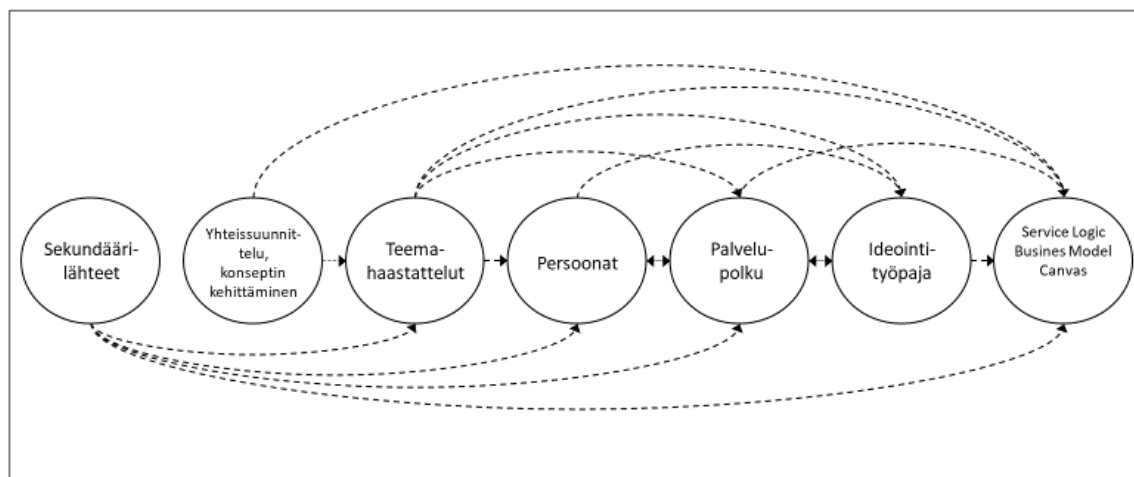
Nykytilan kartoituksen ja teemahaastattelun tuloksista löytyi useita eroavaisuuksia (taulukko 10), joka kuvastaa sitä, että asiakasymmärryksen tuominen kehittämisen keskiöön tuo uusia näkökulmia kehittämiseen. Asiakasymmärrysvaihe siis osoitti, ettei kehittämistyön alussa tulisi tehdä oletuksia asiakkaiden motiiveista ja tarpeista, tai käyttäjän saamasta arvosta ilman asiakasymmärrystutkimusta.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi syvällisempi ymmärrys potentiaalisista tukijoista, ja tätä ke-
rättiin teemahaastattujen, asiakaspersoonien sekä palvelupolkukuvausten avulla. Palvelu-
polku osoittautui hyödylliseksi työkaluksi, sillä sen avulla voitiin sekä lisätä ymmärrystä asiak-
kaiden prosesseista, että testata nykyistä konseptia asiakkailla haastattelujen yhteydessä.
Persoonat auttoivat muun muassa ideointivaiheessa, jolloin kehitysideoita arvioitiin. Osallistu-
jat muun muassa lajittelivat kehitysideat sen mukaan mitä olisi tärkeää eri persoonille. Asia-
kasymmärrys vaikutti palvelun kontaktipisteiden muuttumiseen. Asiakkailta saamien tietojen
perusteella kontaktipiste, jossa lahjoittaja kysyy lisätietoja projektilta, koetettiin tarpeetto-
maksiksi. Asiakkaiden näkemys oli, että jos alustalla ei ole tarvittavaa tietoa projektista, he jät-
tävät lahjoituksen tekemättä, eivätkä lähde kysymään lisätietoa. Lisäksi kontaktipisteisiin li-
sättiin varmistusviesti maksun onnistumisesta sekä väliaikatiedot projektin rahoituksen toteu-
tumisesta ja hankkeen etenemisestä. Nämä puuttuivat nykytilan kartoitusvaiheessa tehdystä
blueprint -prosessikaaviosta kokonaan.

5.1 Menetelmällinen onnistuminen

Kanasen (2015, 360) mukaan triangulaatiota voidaan käyttää tutkimusongelmien ratkaisemi-
sen lisäksi tulosten luotettavuuden arviointiin. Opinnäytetyössä on käytetty menetelmätrian-
gulaatiota, eli tutkimuskysymyksiä on tarkasteltu eri menetelmien avulla. Menetelmien trian-

gulaation on esitetty kuviossa 22. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tarkat selostukset tutkimuksen toteuttamisesta, ja tähän on pyritty lisäämällä kuvia tutkimuksen toteutusvaiheista (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 223). Haastattelut nauhoitettiin, jolloin haastattelumateriaali oli jälkikäteen tarkistettavissa. Pyynnöstä haastateltavien yritysten nimiä ei mainittu.



Kuvio 22: Menetelmien triangulaatio

Palvelumuotoilun ja asiakkaiden näkemysten mukaan tuominen kehitysprosessiin toi uusia näkökulmia, ja saattoi jopa viedä kehitysprosessia eri suuntaan kuin alussa oli oletettu. Palvelumuotoilun avulla pystyttiin arvioimaan nykyistä konseptia eri näkökulmista, ja sen avulla saatiin kasvatettua asiakasymmärrystä, sekä kerättyä uusia kehitysideoita. Yksityishenkilöiden persoonakuvaukset olivat samaistuttavia, sillä työpajassa, jossa ne esiteltiin toimeksiantajalle, ne herättivät keskustelua ja kommentteja kuka sopisi tiettyyn persoonaan. Osallistujat kommentoivat, että ne muistuttavat aikaisemmin varainhankinnan käyttöön tehtyjä persoonia, joten tehdyt persoonakuvaukset vaikuttivat onnistuneilta. Teemahaastattelun ja palvelupolkukuvauksen yhdistäminen haastatteluun toimi asiakashaastatteluissa hyvin, tosin olin varautunut tunnin haastatteluun, mutta haastattelu venyi helposti puolitoistatuntiseksi.

Yrityshaastattelujen haastattelurunko sisälsi samat teemat, mutta oli hieman erilainen koska olin tiedostanut, että palvelupolkukuvaukset, jota käytin, oli enemmän yksityisen lahjoittajan näkökulmasta tehty. Odotin kuitenkin, että tämä olisi inspiroinut kehitysideoiden esiintuomista. Tuloksena oli, että yritysten näkökulmasta Nutribute-alustan suunniteltu palvelukonsepti ei vastannut yritysten tarpeita, joten myös tämän takia palvelupolkua oli vaikea käydä läpi, ja se ei innostanut ideoimaan vaihtoehtoisia ratkaisuja, niin kuin olisin toivonut.

5.2 Johtopäätökset asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulmasta

Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka soveltuu vapaaehtoissektorille ja lahjoitusprosessin kehittämiseen, koska siinä asiakas tuodaan tarkastelun keskiöön, eikä palvelujen tarjoaja, vuorovaikutus tai järjestelmä. Keskipisteenä tulisi olla se, mitä asiakkaat tekevät palveluilla toteuttaakseen omia tavoitteitaan, ja lahjoituksia keräävien tahojen tulisi suunnitella prosessinsa asiakaskeskeisestä näkökulmasta. Heinosen (ym. 2010) artikkelin perusteella voidaan sanoa, että lahjoituksia keräävä organisaatio ei voi ohjata lahjoittajan arvon muodostusta tai määrittellä minkälaisia kokemuksia asiakkaalle syntyy. Organisaation ei tulisi yrittää integroida lahjoittajia omiin prosesseihinsa vaan tulisi miettiä sitä, mitä tarpeita lahjoittaja yrittää täyttää, ja miten organisaation tarjoama palvelu sopii lahjoittajan prosesseihin. Lahjoituksia keräävä organisaatio voi toimia alustana, jonka avulla lahjoittaja täyttää omia päämääriään ja motiivejaan. Organisaation asiakkaalle näkyvien ja kulissien takana tapahtumien toimien tulisi tukea lahjoittajan itsenäisesti tekemiä toimia. Organisaatio ei voi tuottaa asiakkaalle arvoa vaan se voi avustaa lahjoittajan näkyvää ja näkymätöntä arvonmuodostusta.

Asiakaskeskeisessä ajattelussa palveluyritysten ei tulisi keskittyä siihen, miten he saavat asiakkaat osallistettua palvelujen yhteiskehittämiseen vaan siihen, miten he voivat osallistua asiakkaan liiketoimintaan tai elämään (Heinonen ym. 2009, 8). Asiakkaan osallistaminen palvelun yhteistuotantoon tai kehittämiseen on yrityslähtöistä ajattelutapaa, ja asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka tuo tästä esiin radikaalimman asiakasnäkökulman, jossa palvelujen tarjoajan tulisi osallistua asiakkaan elämään. Yritysten tulisi siis aloittaa asiakkaiden elämän ymmärtämisestä, mukaan lukien taustat, toiminta, ja kokemukset jotka liittyvät erilaisten tehtävien suorittamiseen ja siihen, miten palvelu voisi tukea asiakkaan elämää. Luvussa 2.2. esiin tuodut asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan viisi johtamishaasteita käsitellään seuraavissa kappaleissa.

Itse lahjoitustapahtuma on hyvin pieni osa lahjoittajan kokonaisprosessia. Lisäksi rahalahjoittamisessa ei juuri esiinny palvelun yhteiskehittämistä. Lahjoituksia keräävä organisaatio toimii alustana, jonka avulla lahjoittaja täyttää omia mieltymyksiään, jotka saattavat olla hyvin abstrakteja, kuten hyvän mielen saaminen tai halu vaikuttaa omaan elinympäristöön. Kun kehitetään uutta palvelua tai lahjoituskampanjaa, lähtökohtana tulisi olla asiakkaan maailma, motiivit ja tarpeet, ja yrittää sovittaa lahjoitusalue tai kampanja asiakkaan olemassa oleviin prosesseihin.

Lahjoitusprosessissa, varsinkin jos se tapahtuu internetpohjaisen alustan kautta, ei ole kontaktia itse palvelun tarjoajaan, eli lahjoituksia keräävään organisaatioon. Asiakkaan mahdollisuus osallistua palvelutapahtuman muodostumiseen on hyvin rajattu. Palvelun yhteiskehittä-

minen voisi tarkoittaa sitä, että lahjoittaja jakaa sosiaalisessa mediassa tietoa lahjoituksestaan, ja tämä tuottaa tietynlaista julkisuusarvoa sekä lahjoittajalle itselleen, että organisaatiolle, joka saa tästä näkyvyyttä ja mainosta. Lahjoitusprosessin kehittämisessä ei tulisi keskittyä siihen, miten lahjoittajat saataisiin lahjoittamaan vaan siihen, miten lahjoitusprosessi saadaan osallistettua asiakkaan prosesseihin. Kun suunnitellaan uutta lahjoituskampanjaa tai lahjoitusmuotoa, lähtökohtana ei pitäisi miettiä sitä, miten asiakkaat saataisiin osallistettua suunnitteilla olevaan lahjoitusprosessiin vaan miten lahjoitusprosessi voidaan osallistaa asiakkaan omiin prosesseihin ja toimintaan. Toisin sanoen lahjoitusprosessin kehittämisessä esimerkiksi pelkkä blueprint-kuvaus ei riitä, koska siinä kehityslähtökohta on palveluprosessikeskeinen, ei asiakaskeskeinen ja se ei ota huomioon asiakkaan toimia ennen tai jälkeen palvelun. Blueprint-kaavion sijaan kehittämisen lähtökohtana tulisi olla kuvaus asiakkaan prosessista ja elämästä, ja kehitteillä oleva palvelu pitäisi sovittaa asiakkaan prosessiin.

Lahjoitusta keräävä organisaatio ei voi määrittää, mitä arvoa lahjoittaja saa, vaan lahjoittaja määrittää sen itse. Hyvin moni hyväntekeväisyysorganisaatio tekee asiakkaalle arvolutauksen siitä, että lahjoittamalla saa itselleen hyvän mielen. Lahjoittajilla voi olla hyvinkin paljon muita motiiveja, riippuen hyvin paljon lahjoituskohteesta. Palvelustrategiassa tulisi määrittää erilaiset asiakasryhmät, heille tarjottavat arvolutaukset sekä se, miten arvolutaus voidaan lunastaa. Erityisesti rahalahjoittamisessa huomion keskipiste tulisi olla yritykselle näkymättömässä vuorovaikutuksessa. Lahjoittamisessa asiakkaan saama arvo perustuu pitkälti mielikuviin, auttamiskokemuksesta saatavaan hyvään mieleen, sekä mielikuvaan siitä, mitä lahjoitetulla rahasummalla saadaan aikaiseksi. Esimerkiksi lahjoitustapa tai lahjoitusalue ja sen toiminnot ovat lahjoittajalle näkyvää vuorovaikutusta. Ei riitä, että lahjoittaminen käytännössä on miellyttävää ja vaivatonta, asiakkaalle pitää voida perustella, miten lahjoitettu raha käytetään ja mitä hyötyä rahalla saadaan, josta vasta syntyy arvoa asiakkaalle. Lahjoittajan pitää voida luottaa siihen, että rahat käytetään luvattuun tarkoitukseen.

On tärkeää tuntea lahjoittajat, ja se mitä he haluavat lahjoituksella saavuttaa. Organisaation tulisi luoda keinoja, joilla lahjoittajat voivat saavuttaa haluamansa. Koska rahankeräys on säännöstellä toimintaa, keinot eivät voi olla tuotteita tai palveluita, joilla on vaihdanta-arvoa, vaan niiden on oltava viestintäpainotteisia. Lahjoittajille tulisi antaa mahdollisuus seurata minkälaista hyötyä tehdystä lahjoituksesta on ollut, ja heille tulee tuottaa informaatiota, joka tukee asiakkaan arvon muodostusta. Esimerkiksi kummitoiminnassa lahjoittajat saavat säännöllisin väliajoin tietoa kummilapsensa kuulumisesta. Jos motiivi lahjoittamiselle on puhtaampi mökkiranta, lahjoittajalle voidaan tuottaa informaatiota siitä, miten lahjoituksen ennakoidaan vaikuttavan sinileväkukintoihin ja miten ennuste on toteutunut esimerkiksi vuoden päästä.

Voidakseen tukea sekä poikkeuksellisia asiakaskokemuksia, sekä sellaisia, jotka ovat asiakkaiden konteksteihin juurtuneita rutiineja, organisaatioiden tulisi aktiivisesti kerätä asiakasymmärrystä asiakkaistaan. Lahjoitusmuotoisessa joukkorahoituksessa tämä voisi tarkoittaa palvelun kehittämistä joukkoistamisen avulla.

5.3 Tulosten siirrettävyys ja jatkotutkimusehdotukset

Koska asiakaskeskeistä liiketoimintalogiikkaa ja lahjoitusmuotoista joukkorahoitusta käsittelevien tutkimusten lukumäärä on vähäinen, opinnäytetyö on hyödyllinen muille voittoamattomille organisaatioille. Työ tuo esiin näkökulmaa siitä, että lahjoittamista voidaan tarkastella kuin palvelua, ja siinä on otettava huomioon, että asiakkaalle muodostuva arvo ilmenee pitkällä aikavälillä heidän jokapäiväisessä elämässään, eikä vain itse lahjoitustilanteen aikana.

Nutribute-alustan jatkokehitysehdotukset on kuvattu taulukossa 11. Nutribute-alustan tavoitteena on toimia koko Itämeren alueella, ja opinnäytetyön tulokset eivät välttämättä ole suoraan siirrettävissä muihin maihin, sillä kuten Ahtiaisen ym. (2012) tutkimuksesta käy ilmi, suhtautuminen Itämeren virkistyskäyttöön sekä maksuhalukkuus maksuhalukkuuteen vaihtelee maiden välillä. Jatkotutkimusehdotuksena on selvittää potentiaalisten lahjoittajien kokemuksia ja näkemyksiä muissa Itämeren alueen maissa. Lisäksi jatkokehitystä tarvitaan yritysten näkemysten ja toiveiden selvittämiseen, jotta myös yritykset saataisiin mukaan Itämeren pelastustalkoisiin.

Voittoa tavoittelemattoman organisaation toiminta voidaan määritellä palveluliiketoiminnaksi. Toimintaa voidaan kutsua palveluksi, vaikka siinä ei tuoteta asiakkaalle konkreettista tavaraa tai palvelua. Asiakkaan kokema arvo syntyy koko lahjoittamiskokemuksesta, konkreettisista tuloksista Itämeren suojelussa, sekä puhtaasta merestä nauttimisesta asiakaan elämässä. Palvelemme lahjoittajia ja hankkeiden tukijoita kertomalla avoimesti siitä, miten lahjoitetut varat on käytetty, ja miten niillä on saatu parannettua Itämeren tilaa. Laajemmassa mittakaavassa voidaan kuvainnollisesti sanoa, että palvelemme Itämerta ja sen rannoilla olevia kansoja sekä tulevia sukupolvia mahdollistamalla uusia Itämeren suojelukeinoja.

Lähteet

Painetut lähteet

- Ahlers, G., Cumming, D., Günther C. & Schweizer, D. 2015. Signaling in Equity Crowdfunding. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 39 No. 4, 955-980
- Ahtiainen, H., Artell, J. Elmgren, R., Hasselström, L. & Håkansson, C. 2014. Baltic Sea nutrient reductions - What should we aim for? *Journal of Environmental Management*. Vol. 145, 9-23.
- Bennet, R. 2013. Elements, causes and effects of donor engagement among supporters of UK charities. *International Review on Public and Non-Profit Marketing*, Vol.10, No.3, 201-220.
- Boenigk, S. & Helmig, B. 2013. Why Do Donors Donate? Examining the Effects of Organizational Identification and Identity Salience on the Relationships among Satisfaction, Loyalty, and Donation Behavior. *Journal of Service Research*, Vol.16, No. 4, 533-548.
- Edvardsson, B., Gustafsson, A. & Roos, I. 2005. Service portraits in service research: a critical review. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 16, No. 1, 107-12.1
- Edvardsson, B., Ng, G., Choo, Z., Firth, R. & Yi, D. 2011. Does service-dominant design result in a better service system? *Journal of Service Management*, Vol. 22, No. 4, 540-556.
- Edvardsson, B., Ng, G., Choo, Z. & Firth, R. 2013. Why is service-dominant logic based service system better? *International Journal of Quality and Service Sciences*. Vol. 5, No. 2, 171-190.
- Gummesson, E. 2008. Extending the service-dominant logic: from customer centricity to balanced centricity. *Journal of the Academic Marketing Science*. Vol 36, No.1, 15-17.
- Gummesson, R., Lusch, R. Vargo, S. 2010. Transitioning from service management to service-dominant logic: Observations and recommendations. *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 2, No. 1, 8-22.
- Grönroos, C. 2008a. Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, Vol. 20, No. 4, 298-314.
- Grönroos, C. & Ravald, A. 2011. Service as business logic: implications for value creation and marketing. *Journal of Service Management*, Vol. 22, No. 1, 5-22.
- Grönroos, C., & Gummerus, J. 2014. The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic. *Managing Service Quality*, Vol 24, No.3, 206-229.
- Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K-J., Edvardsson, B., Sundström, E. & Andersson, P. 2009. Rethinking Service Companies' Business Logic: Do We Need a Customer-Dominant Logic as a Guideline? *Julkaisussa: IDEAS Working Paper Series from RePEc* 2009.
- Heinonen, K., Strandvik, T., Karl-Jacob Mickelsson, Edvardsson, B., Sundström, E., & Andersson, P. 2010. A customer-dominant logic of service. *Journal of Service Management*, Vol. 21, No. 4, 531-548.
- Helkkula, A., Kelleher, C. & Pihlström, A. 2012. Characterizing Value as an Experience: Implications for Service Researchers and Managers. *Journal of Service Research*, Vol 15, No. 1, 59-75.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tain pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Keränen, K., Dusch, B. & Ojasalo, K. 2013. CoCo tool kit version 1.0: a co-creation workbook and a collection of tools for service businesses. Espoo: Laurea University of Applied Sciences.

Liedtka, J. & Ogilvie, Tim. 2011. Designing for Growth: A Design Thinking Toolkit for Managers. New York: Columbia University Press.

Lockwood, T. 2010. Design thinking: Integrating innovation, customer experience and brand value. New York: Allworth Press.

Mainardes, E., Laurett, R., Degasperi, N. & Lasso, S. 2016. What Motivates an Individual to Make Donations of Money and / or Goods? International Review On Public and Non-Profit Marketing. Vol. 13, No. 1, 81-99.

Martins, R. 2017. Analysis of Available Design Implementation Methods. A Study About Scarcity of Implementation Methods. The Design Journal, Vol. 20, No. 1, 4730-4733.

Meinel, C. & Leifer, L. 2011. Design Thinking research. Teoksessa Plattner, H., Meinel, C. & Leifer, L. J. 2011. Design thinking: Understand - improve - apply. Berlin: Springer.

Miettinen, S. (toim.) 2014. Muotoiluajattelu. Tampere: Tammerprint.

Ojasalo K., Moilanen T. & Ritalahti J. 2014. Kehittämistyön menetelmät Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Ojasalo, K. & Ojasalo, J. 2015. Adapting Business Model Thinking to Service Logic: An Empirical Study on Developing a Service Design Tool. Teoksessa Gummerus J. & von Koskull K. (toim.) The Nordic School - Service Marketing and Management for the Future. Helsinki: Hanken School of Economics. 309-333.

O'Shaughnessy, J. & O'Shaughnessy, N. 2009. The service-dominant perspective: a backward step? European Journal of Marketing, Vol. 43, No. 5/6, 784-793.

O'Shaughnessy, J. & O'Shaughnessy, N. 2011. Service-dominant logic: a rejoinder to Lusch and Vargo's reply. European Journal of Marketing, Vol. 45, No. 7/8, 1310-1318.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. New York: Wiley.

Polaine, A., Løvlie, L. & Reason, B. 2013. Service Design from Insight to Implementation. New York: Rosenfeld Media.

Polonsky, M. J. & Garma, R. 2006. Service Blueprinting: A Potential Tool for Improving Cause-Donor Exchanges. Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing, Vol. 16(1/2), 1-20.

Polonsky, M. & Sargeant, A. 2007. Managing the donation service experience. Nonprofit Management and Leadership, Vol.17, No.4, 459-476.

Quero, M. J., Ventura, R. & Kelleher, C. 2017. Value-in-context in crowdfunding ecosystems: how context frames value co-creation. Service Business, Vol.11, No. 2, 405-425.

Reason, B., Løvlie, L. & Brand Flu, M. 2016. Service design for business: a practical guide to optimizing the customer experience. New Jersey: John Wiley & Sons.

Prendergast, G., & Maggie, C. 2013. Donors' experience of sustained charitable giving: a phenomenological study. *Journal of Consumer Marketing*. Vol. 30, No. 2, 130 - 139.

Sargeant, A. 2001. Relationship fundraising: How to keep donors loyal. *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 12, No. 2, 177-192.

Sargenat, A. & Woodliffe, L. 2007. Building Donor Loyalty: The Antecedents and Role of Commitment in the Context of Charity Giving. *Journal of Nonprofit & Public-Sector Marketing*. Vol. 18, No 2. 1-33.

Sleeswijk Visser, F., Stappers, P.J. & Van der Lugt, R. 2005. Contextmapping: experiences from practice. *CoDesign: International Journal of CoCreation in Design and the Arts*, Vol. 1, No. 2, 119-149.

Snipes, R. & Oswald, S. 2010. Charitable giving to not-for-profit organizations: factors affecting donations to non-profit organizations. *Innovative Marketing*. Vol. 6, No.1, 73-80.

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2010. *This is Service Design Thinking: basics - tools - cases*. Amsterdam: BIS Publishers.

Vaajakallio, K. & Mattelmäki, T. 2011. Yhteissuunnittelu ja palvelujen ideointi. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) *Palvelumuotoilu -uusia menetelmiä käyttäjätiedon hallintaan ja hyödyn-tämiseen*. Helsinki: Teknologiainfo Teknova. 77-93.

Vaajakallio, K. 2012. Design games as a tool, a mindset and a structure. Doctoral Dissertations 87/2012. Helsinki: Aalto University, School of Arts, Design and Architecture.

Vaughan, L. & Shiu, E. 2001. ARCHSECRET: a multi-item scale to measure service quality within the voluntary sector. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 6, No. 2, 131-144.

Vargo, S. & Lusch, R. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 1, 1-17.

Vargo, S. & Lusch, R. 2008. From goods to service(s): Divergences and convergences of logics. *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, No. 3, 254-259.

Waters, R. 2008. Applying relationship management theory to the fundraising process for individual donors. *Journal of Communication Management*. Vol. 12. No.1, 73-87.

Ye, N., Teng, L., Yu, Y. & Wang, Y. 2015. What it is for me?: The effect of donation outcomes on donation behavior. *Journal of Business Research* Vol. 68, No. 3, 480-486.

Sähköiset lähteet

Ahtiainen, H., Hasselström, L., Artell, J., Angeli, D., Czajkowski, M., Meyerhoff, J., Alemu, M., Dahlbo, K., Fleming-Lehtinen, V., Hasler, B., Hyytiäinen, K., Karlöseva, A., Khaleeva, Y., Maar, M., Martinsen, L., Nömmann, T., Oskolokaite, I., Pakalniute, K., Semenienė, D., Smart, J. & Söderqvist, T. 2012. Benefits of Meeting the Baltic Sea Nutrient Reduction Targets Combining Ecological Modelling and Contingent Valuation in the Nine Littoral States. MTT Discussion Papers 1/ 2012. Viitattu 6.12.2016. http://www.mtt.fi/dp/DP2012_1.pdf

Brown, T. 2009. *Change by Design. How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. New York: HarperCollins Publishers. Adobe Digital Edition August 2009

Design Council. 2016. *Design Methods for developing services*. Viitattu 3.2.2016.

<https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/Design%20methods%20for%20developing%20services.pdf>

Finanssivalvonta. 2016. Mitä on joukkorahoitus? Viitattu 29.11.2016. http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Finanssiasiakas/Tuotteita/Sijoittaminen/muut_tuotteet/joukkorahoitus/Pages/Default.aspx

Helcom. 2017. First version the 'State of the Baltic Sea' report- June 2017. Viitattu 17.9.2017 <http://www.helcom.fi/Lists/Publications/State%20of%20the%20Baltic%20Sea%20-%20First%20version%202017.pdf>

John Nurmisen Säätiö. 2017b. NutriTrade Newsletter 2/2017. Viitattu 10.11.2017. <http://mailchi.mp/jnfoundation/nutritrade-newsletter-22017?e=56059ec430>

John Nurmisen Säätiö. 2017c. Joukkorahoitusta sovelletaan ensimmäistä kertaa Itämeren suojeluun - John Nurmisen Säätiön Nutribute-verkkoalusta julki. Tiedote 21.11.2017. Viitattu 21.11.2017. <https://www.johnnurmisenstaat.io.fi/joukkorahoitusta-sovelletaan-ensimmaista-kertaa-itameren-suojeluun-john-nurmisen-saation-nutribute-verkkoalusta-julki/>

Liedtka, J., Ogilvie, T. & Brozenske, R. 2014. The Designing for Growth Field Book: A Step-by-Step Project Guide. New York: Columbia University Press. Viitattu 28.10.2016. <https://laura.finna.fi, Nelli-portaali, ProQuest ebrary>

Moritz, S. 2005. Service Design: Practical access to an evolving field. London: Köln International School of Design. Viitattu 28.10.2016. https://issuu.com/st_moritz/docs/pa2servicedesign/15

NEFCO. 2008. Framework for a Nutrient Quota and Credits' Trading System for the Contracting Parties of HELCOM in order to reduce Eutrophication of the Baltic Sea. Viitattu: 29.11.2016. https://www.nefco.org/sites/nefco.org/files/pdf-files/nefco_bs_nts_gsn_final_report_20080229.pdf

Poliisi. 2017. Usein kysyttyjä kysymyksiä. Viitattu 31.10.2016. https://www.poliisi.fi/luvat/ar-pajaishallinto/rahankeraykset/usein_kysyttyja_kysymyksia

Rahankeräyslaki 255/2006. Viitattu 31.10.2016. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060255>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 12.6.2017. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html

Sarvas, R., Nevanlinna, H. & Pesonen, J. 2017. Lean Service Creation. The Handbook for LSC canvases, version 1.8. Viitattu 1.10.2017. <https://leanservicecreation.com/material/LSC%20Handbook%201.82.pdf>

Staker, D. 2002. PINC Filter. Viitattu 17.9.2017. http://creatingminds.org/tools/pinc_filter.htm

Taloustutkimus Oy. 2016. Kansalaisjärjestöjen taloudellisten toimintaedellytysten nykytila 2016, tutkimusraportti -kooste. VaLa, KANE, Kepa, SOSTE ja Valo. Viitattu: 11.5.2017.

Tekes. 2010. Palveluliiketoiminnan sanasto - Vocabulary of Service Business. Viitattu 31.10.2017. https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palveluliiketoim_sanasto.pdf

Ympäristöministeriö. 2016. Ravinteiden kierrätyksen edistämistä ja saaristomeren tilanparantamista koskevan ohjelman toinen vaihe 2016-2019 (ns. Raki2). Viitattu 29.11.2016. <http://www.ym.fi/ravinteidenkierratys>

Valtiovarainministeriö. 2016. Miksi tarvitaan joukkorahoituslaki? Viitattu 25.11.2017.
http://vm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/miksi-tarvitaan-joukkorahoituslaki-

Julkaisemattomat lähteet

Alakoski, L. 2014. Yritysassiakkaan arvon muodostuminen luontomatkailupalvelusta - palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulma. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopisto.

Grönroos, C. 2008b. Extending the logic: rethinking value creation and co-creation, and their marketing implications. Konferenssijulkaisu. Forum on Markets and Marketing: Extending Service-dominant Logic. Sydney, Australia.

John Nurmisen Säätiö. 2016. Ravinnepäästökauppa-alustan vaatimusmäärittely. Työpaja 5: Vaatimusten kerääminen. Työpajadokumentaatio 21.6.2016.

John Nurmisen Säätiö. 2017a. Vuosikertomus 2016.

Laamanen, Maria (toim.) 2016. Suomen merenhoitosuunnitelman toimenpideohjelma 2016-2021. Ympäristöministeriön raportteja 5/2016.

NutriTrade -hanke. 2016. Workshop on Nutrient Trading. Deliverable 2.2.1. Summary report 29.2.2016.

Tschimmel, K. 2012. Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation. Konferenssijulkaisu. The International Society for Professional Innovation Management (ISPIIM) Conference. Manchester.

Wetter Edman, K. 2009. Exploring Overlaps and Differences in Service Dominant Logic and Design Thinking. Konferenssijulkaisu. First Nordic Conference on Service Design and Service Innovation. Oslo.

Kuviot

Kuvio 1: Itämeren sinileväkukintaa (Suomen ympäristökeskus 2017).....	7
Kuvio 2: Nutribute-alustan toimintaperiaate (John Nurmisen Säätiö 2017a).....	9
Kuvio 3: Käsitekartta, teoreettinen viitekehys	12
Kuvio 4: Asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan, palvelujohtamisen ja palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan vastakkainasettelu (Heinonen ym. 2010, 535)	18
Kuvio 5: Palvelumuotoilun periaatteet, mukaellen Stickdorn & Schneider (2010)	26
Kuvio 6: Palvelumuotoiluprosessi (Liedtka & Ogilvie 2011)	27
Kuvio 7: Coco Cosmos työkalu apuna Nutribute-konseptin havainnollistamisessa	32
Kuvio 8: Tukijan prosessin hahmottelemista blueprint-kaavion avulla.....	33
Kuvio 9: Käyttäjätutkimuksen tasot (Sleeswijk ym. 2005, 123)	34
Kuvio 10: Kuvaus palvelupolun kehittämisen vaiheista	39
Kuvio 11: Haastattelujen teemoittelu ja tyypittely LSC-työpohjien avulla	41
Kuvio 12: Ideoiden arviointia työpajassa 29.9.2017	42
Kuvio 13: Service Logic Business Model Canvas (Ojasalo & Ojasalo 2015)	43
Kuvio 14: Tärkeimmät syyt maksuhalukkuuteen (Ahtiainen ym. 2014, 14).....	46
Kuvio 15: Maksuhalukkuuteen vaikuttavat tekijät sekä rehevöitymisen haitat (Ahtiainen ym. 2012, 15,19)	47
Kuvio 16: Nutribute-alustan mahdolliset toimijat (NutriTrade-hanke 2016)	48
Kuvio 17: Projektien valintaan vaikuttavat tekijät (NutriTrade-hanke 2016).....	49
Kuvio 18: Lyhennetyt persoonakuvaukset (Liite 3)	55
Kuvio 19: Haastateltavien ideoima prosessi tilanteesta, jos projekti ei toteudu	56
Kuvio 20: Lyhennetyt palvelupolkukuvaukset persoonittain (Liite 4-6)	57
Kuvio 21. Kehitysideoiden ryhmittely ja parhaiksi valitut ideat.....	58
Kuvio 22: Menetelmien triangulaatio.....	63

Taulukot

Taulukko 1: Liiketoiminnan muutos (Vargo & Lusch 2008, 258)	14
Taulukko 2: Yrityksen ja asiakkaan roolit arvon muodostumisessa (Grönroos 2008a, 306) .	16
Taulukko 3: Palvelukeskeinen ja asiakaskeinen logiikka (Heinonen ym. 2010, 542).....	19
Taulukko 4: Arvo kokemuksellisenä -käsitteen tulkinta (Mukaillen Helkkula ym. 2012, 67)	21
Taulukko 5: Asiakaskeisen liiketoimintalogiikan johtamishaasteet (Heinonen ym. 2009)	24
Taulukko 6: Opinnäytetyön palvelumuotoiluprosessi	28
Taulukko 7: Sekundäärlähteiden käyttö opinnäytetyössä.....	30
Taulukko 8: Teemahaastattelun kohderyhmät	35
Taulukko 9: Nutribute-alustan käsitteellistäminen (NutriTrade-hanke 2016).....	50
Taulukko 10: Nykytilakartoituksen ja teemahaastattelujen tulosten erot	53
Taulukko 11:Jatkokehitysehdotukset.....	59
Taulukko 12: Nutribute-alustan asiakaskeinen liiketoimintamalli	61

Liitteet

Liite 1 Teemahaastattelurunko.....	75
Liite 2 Prototypointi palvelupolkukuvauksen avulla	77
Liite 3 Asiakaspersoonat	78
Liite 4 Palvelupolku persoonalle Kari Konkreettinen	83
Liite 5 Palvelupolku persoonalle Viivi Valveutunut	86
Liite 6 Palvelupolku persoonalle Hanna Hyväntekijä	90
Liite 7 Service Logic Business Model Canvas (SLBMC)	94

Liite 1 Teemahaastattelurunko

A) YKSITYISET HENKILÖT

ASIAKKAAN MAAILMA

- Kerro vapaasti itsestäsi
- Kerro jokin Itämereen liittynä kiva muisto
- Miten kiinnostus Itämereen näkyy arjessasi / elämässä / omassa toiminnassasi?

LAHJOITTAMISEN TAVOITTEET JA MOTIIVIT

- Mikä itseäsi motivoi/motivoisi Itämeren suojeluun?
- Mitä haluat saada aikaiseksi, mihin jokapäiväiseen asiaan haluat vaikuttaa?
- Mistä tiedät, että olet onnistunut (tavoitteissasi)?

AIKAISEMMAST LAHJOITUS - TAI JOUKKORAHOITUSKOKEMUKSET

- Minkälaisia kokemuksia tai näkemyksiä sinulla on 1) lahjoittamisesta yleishyödylliseen tarkoitukseen 2) joukkorahoituksesta?
- Kerro aikaisemmasta lahjoituskokemuksesta
 - o Mitä puuttui, että et ole ollut kiinnostunut lahjoittamaan? (kohteelta tai sinulta itseltäsi)
 - o Oletko kuullut jonkun muun kokemuksista?
- Mitä hyvää kokemuksesta jäi mieleen?
- Olisi jokin asia voinut mennä toisin? Mikä oli turhauttavaa?

LAHJOITUSPÄÄTÖKSEN TEKÖ

- Mitä tietoa käytit/tarvitsit lahjoituspäätöksen tekemiseen? (tietolähteet, muut ihmiset)
- Mistä tiedät, että kohteen valinta on ollut onnistunut?
- Kerro miten lahjoitus vaikuttaa jokapäiväisessä elämässäsi? Oliko lahjoitettu raha/aika jostain muusta pois?

LAHJOITUSKOHTEEN VIESTINTÄ TAI SAADUT VASTIKKEET

- Kerro kokemuksia tuettavan kohteen viestinnästä tai vuorovaikutuksesta. (kiitosviesti tms.)
- Miten viestintää ja vuorovaikutusta voitaisiin kehittää? (Miten haluaisi olla vuorovaikutuksessa)
- Minkälaisessa vuorovaikutuksessa haluaisit olla?
- Miten ajattelet lahjoituksen vaikuttavan jokapäiväiseen elämääsi? Olisiko lahjoitettu raha pois jostain muusta?
- Mitä pitkän tähtäimen hyötyjä haluaisit?

IDEAALITILANNE

- Kerro, millainen olisi ideaali lahjoitustilanne
- (mitä siinä tapahtuu, mikä on antamasi panos, mitä saat siitä itsellesi, mitä muut saavat, onko siinä itsesi ja lahjoituskohteen lisäksi myös muita tahoja mukana?)

B) YRITYKSET

YRITYSASIAKKAAN MAAILMA, LAHJOITTAMISEN TAVOITTEET JA MOTIIVIT

- Mitä yleishyödyllisiä hankkeita ja hyväntekeväisyyskohteita tuette?
- Miksi juuri nämä kohteet?
- Miten hyväntekeväisyys tai yleishyödyllisten hankkeiden tukeminen näkyy yrityksen toiminnassa?
- Mitkä muita kokemuksia tai näkemyksiä tiellä hyväntekeväisyydestä tai yleishyödyllisten hankkeiden tukemisesta?
- Mitä haluat saada aikaiseksi, mihin yritys haluaa vaikuttaa?

AIKAISEMMAT LAHJOITUS - TAI JOUKKORAHOITUSKOKEMUKSET

- Kerro aikaisemmasta lahjoituskokemuksesta
 - o Mitä puuttui, että et ole ollut kiinnostunut lahjoittamaan? (kohteelta tai sinulta itseltäsi)
- Mitä hyvää kokemuksesta jäi mieleen?
- Olisi jokin asia voinut mennä toisin? Mikä oli turhauttavaa?
- Mistä tiedät, että lahjoituskohteen valinta on ollut onnistunut?

LAHJOITUSPÄÄTÖKSEN TEKO

- Mitkä tekijät vaikuttavat tuettavan kohteen valintaan?
- Mitä tietoa tarvitaan lahjoituspäätöksen tekemiseen? (tietolähteet, muut ihmiset)
- Minkälainen prosessi on lahjoituspäätöksen takana?

LAHJOITUSKOHTEN VIESTINTÄ TAI SAADUT VASTIKKEET

- Mitä vastikkeita / millaista yhteistyötä odotatte tuettavalta kohteelta?
- Kerro kokemuksia tuettavan kohteen viestinnästä tai vuorovaikutuksesta. (kiitosviesti tms.)
- Miten viestintää ja vuorovaikutusta voitaisiin kehittää? (Miten haluaisi olla vuorovaikutuksessa)
- Minkälaisessa vuorovaikutuksessa haluaisit olla?

IDEAALITILANNE

- Minkälainen olisi yrityksenne kannalta ideaali prosessi hyväntekeväisyyskohteen tai yleishyödyllisen hankkeen tukemiseen? (mitä siinä tapahtuu, mikä on antamasi panos, mitä saat siitä itsellesi, mitä muut saavat, onko siinä itsesi ja lahjoituskohteen lisäksi myös muita tahoja mukana?)

Liite 3 Asiakaspersoonat

Hanna Hyväntekijä
PERSONANutribute
PROJECT23 November 2017
EXPORT DATE

INITIALS	AGE	GENDER
HAN	40-50	female

NAME

Hanna Hyväntekijä

QUOTE

En mä nyt tiedä tarviiks mun saada lahjoituksesta mitään itselleni, mutta kyllä mä tollasista lahjajutuista tykkään.

DESCRIPTION

Perheellinen nainen, joka on normaalin kiinnostunut ympäristösasioista. Tekee arjessa pieniä tekoja Itämeren hyväksi, kuten kierrättää ja osallistuu roskapäiväliikkeeseen. Suosii kaupallista yhteistyötä. Ostaa mielellään kalliimpia tuotteita, jos niistä menee osa hyväntekeväisyyteen. Lahjoittaa pieniä summia useaan hyväntekeväisyyskohteeseen, ja pitää erityisesti aineettomien lahjojen antamisesta.

MIELENKIINNON KOHTEET

- Purjehtiminen ja mökkeily, lukeminen

MOTIIVIT

- Tekee oman osuutensa auttaakseen muita
- Antamisen ilo
- Haluaa, että tulevat sukupolvet ja lapset pystyisivät näkemään rakkolevää, uimaan Itämeressä ja syömään Itämerestä pyydettyä kalaa

IDEAALI LAHJOITUSMUOTO JA VASTINE LAHJOITUKSESTA

- Verkkopankki
- Aineeton lahja
- Tekee lahjoituspäätöksen pitkälti fiilispohjalta
- Vaikeampi lahjoittaa, jos ei saa mitään konkreettista, mutta jos kyseessä luotettava taho, voisi lahjoittaa rahaa muutenkin

ITÄMEREEN LIITTYVÄT MUISTOT

- Purjehdusmuistot
- Lapsuuden uintireissut, kirkas vesi ja meduusojen näkeminen, meren suolainen tuoksu



Kari Konkreettinen
PERSONANutribute
PROJECT23 November 2017
EXPORT DATE

INITIALS	AGE	GENDER
KAR	40-50	male

NAME

Kari Konkreettinen

QUOTE

Et sä pysty ympäristöä millään tonnilla pelastamaan, mitä konkreettista mä saan jos mä lahjoitan? En mä halua pelkkää aatetta ostaa.

DESCRIPTION

Hänelle Itämeren suojelu on tärkeää, jotta puhdas meri säilyy tuleville sukupolville. Toisaalta hän näkee puhtaan meren myös suurena hyötynä liiketoiminnalle, kuten kalastukselle ja matkailulle. Haluaa myös vaikuttaa oman mökkirantansa kuntoon.

On aikaisemmin lahjoittanut hyväntekeväisyyteen harrastusporukan kisan yllyttämä ja tyttären pyynnöstä. Haluaa tukea hankkeita, jotka voivat esittää konkreettista näyttöä toimivuudesta. On tarkka siitä, mihin lahjoitetut varat menevät. Vaikutusvaltaisen henkilön suosittelu riittäisi herättämään luottamusta hankkeen toimivuudesta.

MIELENKIINNON KOHTEET

- Mökkeily, saaristolaiselämä, liikkuminen vesillä, kalastus

MOTIIVIT

- Tunnustuksen ja vaikutusvallan saaminen
- Tunne siitä, että on mukana tekemässä asioita, joilla on merkitystä
- Oma hyöty, paikallisten kohteiden tukeminen

IDEAALI LAHJOITUSMUOTO JA VASTINE LAHJOITUKSESTA

- Verkkopankki
- Lahjoitus on kuin sijoitus, on oltava hyvä panos-tuotto suhde
- Kriittinen, haluaa, että lahjoitus menee todella Itämeren suojelutoimiin, ei halua tukea kenenkään liiketoimintaa
- Vastine ei saa olla "krääsää", mieluummin VIP-tilaisuus tai huomiointi jollain muulla tavalla, jotta lahjoitus olisi yksilöllinen kokemus
- Tieto hankkeen konkreettisista tuloksista sähköpostitse tai uutinen lehdessä

ITÄMEREEEN LIITTYVÄT MUISTOT

- Kalastusreissut isoisän kanssa, verkkojen nosto ja kirkuvat lokit, välipalaksi savustettu ankerias rantakallioilla



Viivi Valveutunut
PERSONANutribute
PROJECT23 November 2017
EXPORT DATE

INITIALS	AGE	GENDER
VII	25-35	female

NAME

Viivi Valveutunut

QUOTE

Haluan tietää, että mun lahjoituksella on ollut vaikutusta Itämeren tilan parantamiseen. Haluun saada konkreettista faktatietoa, mutta myös seurata hankkeen etenemistä viihteellisemmin somessa.

DESCRIPTION

Aktiivinen kaupunkilainen, jolle ympäristöasiat ovat tärkeitä. Hänellä on ympäristöalaaan liittyvä koulutus tai työ. Tekee silloin tällöin vapaaehtoistyötä ja lahjoittaa pääasiassa luonnonsuojeluun. Hänelle on tärkeää tuntee olleensa mukana tekemässä jotain hyödyllistä ja hän tekisi myös konkreettisia tekoja, ei pelkästään lahjoituksia Itämeren hyväksi. Seuraa Itämeren tilaa tavallista tarkemmin ja janoaa tietoa siitä, mitä itse voisi tehdä enemmän Itämeren hyväksi.

MIELENKIINNON KOhteet

- Melonta, sukeltaminen, luonnossa liikkuminen
- Vedenalainen luonto

MOTIIVIT

- Tunne siitä, että on mukana tekemässä asioita, joilla on merkitystä
- Antamisen ilo
- Itämeren terve ekosysteemi, virkistyskäyttö ja puhtaasta merestä nauttiminen

IDEAALI LAHJOITUSMUOTO JA VASTINE LAHJOITUKSESTA

- Tekstirilahtoitus tai mobiilimaksu, jonka voisi tehdä nopeasti ja helposti
- Haluaa konkreettista tietoa siitä, mihin toimiin lahjoitus käytetään
- Ei kaipaa lahjoittamisesta erillistä vastinetta, mutta haluaa saada laadukasta tietoa hankkeen etenemisestä, sekä nähdä kuvia ja päivityksiä sosiaalisessa mediassa.

ITÄMEREN LIITTYVÄT MUISTOT

- Sukellusmuistot
- Lapsena rantakallioilla hyppiminen, syysmyrskyjen bongaus, rannalta löytyneiden rakkolevien ja pieneliöiden tutkiminen



Suuryritys
PERSONA

Nutribute
PROJECT

23 November 2017
EXPORT DATE



INITIALS
SUU

NAME

Suuryritys

QUOTE

Jotta lähdetään mukaan, meidän pitäisi pystyä kertomaan yrityksen tarinaa, pelkkiä lahjoituksia ei juuri tehdä.

DESCRIPTION

- ▶ Pitkääaikaiset yhteistyösopimukset ja vastavuoroiset kumppanuudet
- ▶ Oma tiimi hoitamassa asioita, hakevat itse aktiivisesti uusia kumppanuuksia
- ▶ Kohteen pitää liittyä selkeästi yrityksen toimintaan, yrityksen arvoja ja päämääriä tukeva kohde, tuodaan esiin yrityksen tarinaa ja luodaan materiaalia sisältömarkkinointiin

MOTIIVIT

- ▶ Yrityskuvan parantaminen mm. edelläkävijyys, luotettavuus, vastuullisuus
- ▶ Sisältömarkkinointi, tarinan kerronta, tuettava kohde pitää linkittyä isompaan teemaan
- ▶ Näkyvyys, keskustelu somessa, ihmisten osallistaminen

RATKAISTAVAT ONGELMAT

- ▶ Miten saadaan kehitettyä suurten yritysten prosesseja tukeva konsepti?

PK-yritys
PERSONANutribute
PROJECT23 November 2017
EXPORT DATE

INITIALS

PK-

NAME

PK-yritys

QUOTE

Kysyjä on paljon, mieluummin keskitytään muutamaa kohteeseen, jotta saadaan yhteistyöstä kaikki mahdollinen irti.

DESCRIPTION

- Resurssipula, toivotaan valmista konseptia ja proaktiivista kumppania
- Yrityksen toimialaan ja osaamisalueeseen liittyvä kohde, paikallisuus
- Pro bono -toimeksiannot, yrityksen aika ja työpanos olisi käytettävissä, se olisi mielenkiintoista ja motivoivaa myös henkilökunnalle. Toisaalta pro bono -toimeksiannot tulisivat olla mielenkiintoisia ja sellaisia, joista voidaan oppia ja saadaan hyviä referenssejä
- On merkityksellistä, että oma henkilökunta kokee lahjoituskohteen tärkeänä, se puhuttelee henkilökuntaa ja saa heidät innostumaan
- Verkostoituminen muiden tukijoiden ja kumppanien kanssa tärkeää, koska kohtaamisista voi syntyä uusia liiketoimintamahdollisuuksia

MOTIIVIT

- Vastuullisuus, halutaan tehdä hyvää
- Näkyvyys, oma asiantuntijuuden esille tuominen Pro bono -työn kautta
- Verkostoituminen ja uudet liiketoimintamahdollisuudet
- Oman henkilökunnan sitouttaminen ja hyvä sisäinen fiilis
- Hyödyt omille asiakkaille

RATKAISTAVAT ONGELMAT

- Miten autetaan yrityksiä hyödyntämään kumppanuutta aktiivisemmin?
- Mitä ratkaisuja voimme tarjota yritysten resurssipulaan?
- Miten tuettavasta kohteesta saadaan luotua eri yritysten tarpeisiin helposti muokattava konsepti, johon yritysten on helppo lähteä mukaan?

Liite 4 Palvelupolku persoonalle Kari Konkreettinen

Kari konkreettisen palvelupolku
Nutribute
11 November 2017

JOURNEY MAP
PROJECT
EXPORT DATE

Aikaisemmat kokemukset
Ennen lahjoittamista
Lahjoittaminen Nutribute-alusta kautta

Ei periaatteessa lahjoita rahaa,

Lukee uutisen lehdestä, kiinnostuu tie

Etsii projektin ja lukee siitä lisää.

Päättää rahoittaa projektia jos projek

Karl Konkreettinen
 KARI KONKREETTINEN' JOURNEY

Ei periaatteessa lahjoita rahaa, koska ei hahmoita mihin lahjoitettu raha menee. Puhtaasta luonnosta pitäisi kantaa huolta ilman, että pitää lahjoittaa rahaa.

Lukee uutisen lehdestä, kiinnostuu tietystä toimenpiteestä. Löytää alustalle uutisen yhteydessä olevan linkin kautta tai luotettavan henkilön suositelusta

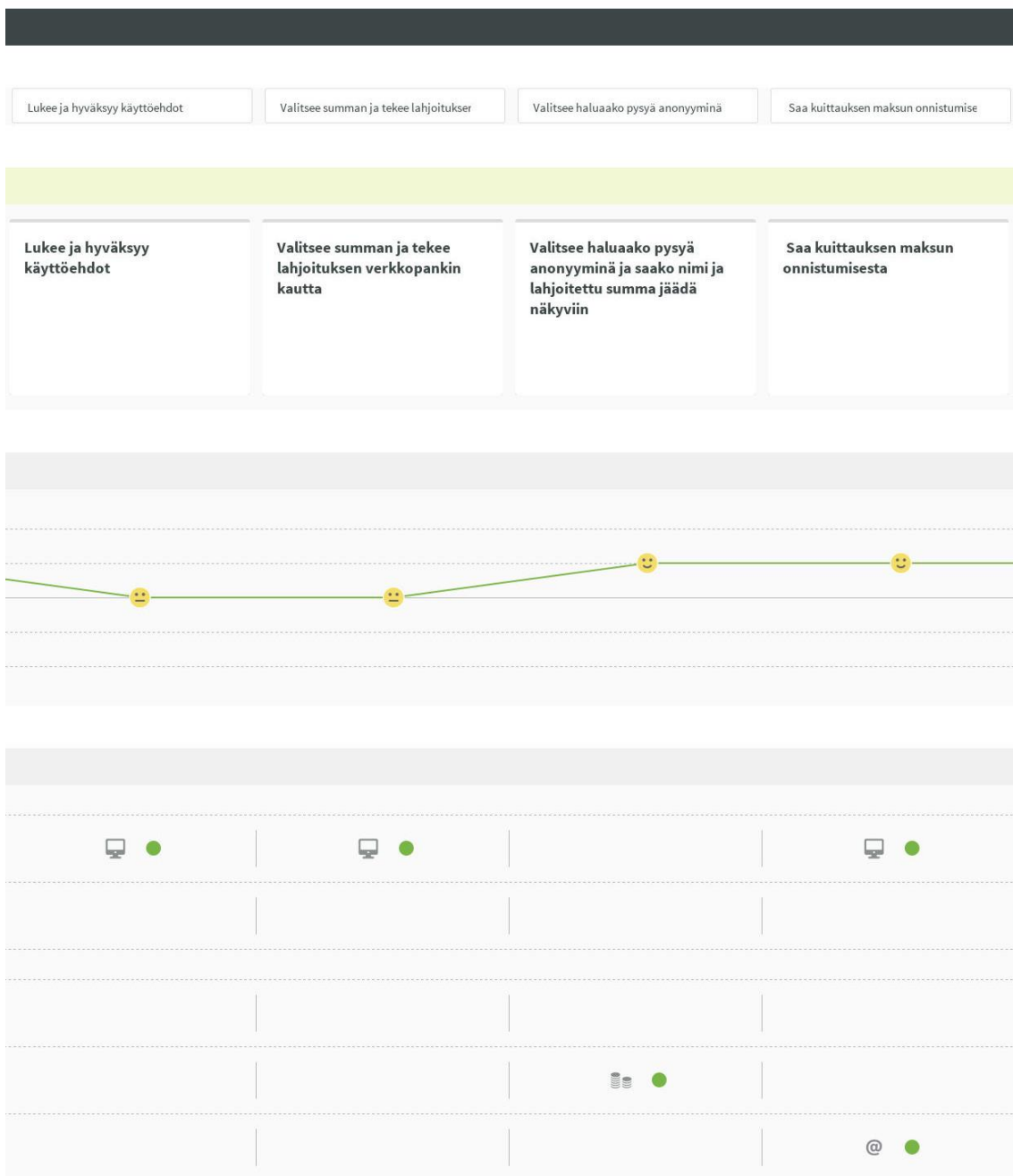
Etsii projektin ja lukee siitä lisää. Lukee tarkkaan projektin tiedot ja katsoo myös kuka muu on tukenut projektia.

Päättää rahoittaa projektia jos projektikuvaus on tarpeeksi konkreettinen ja toimija tai menetelmä vaikuttavat luotettavilta. Arvostetun henkilön suosittelu lisää luotettavuutta.

Karl Konkreettinen
 EMOTIONAL JOURNEY

Karl Konkreettinen
 CHANNEL OVERVIEW

Nutribute-alusta			●	●
Projektin toteuttaja				
Facebook				
Uutinen / artikkeli lehdessä		●		
Verkkopankki				
Sähköposti				



Lahjoittamisen jälkeen

Tulevaisuus

Saa kiitosviestin lahjoittamisesta

Saa ilmoituksen hankkeen käynnistymä

Saa tietoa projektin valmistumisesta

Saa kutsun tutustumiskäynnille tai VIP - tilaisuuteen

Lukee uutisia hankkeen tuloksista

Saa kiitosviestin lahjoittamisesta

Saa ilmoituksen hankkeen käynnistymisestä

Saa tietoa projektin valmistumisesta

- Loppuraportti
- Saavutettiin tavoitteet?
- Mitä konkreettista saatiin aikaan?

Saa kutsun tutustumiskäynnille tai VIP - tilaisuuteen

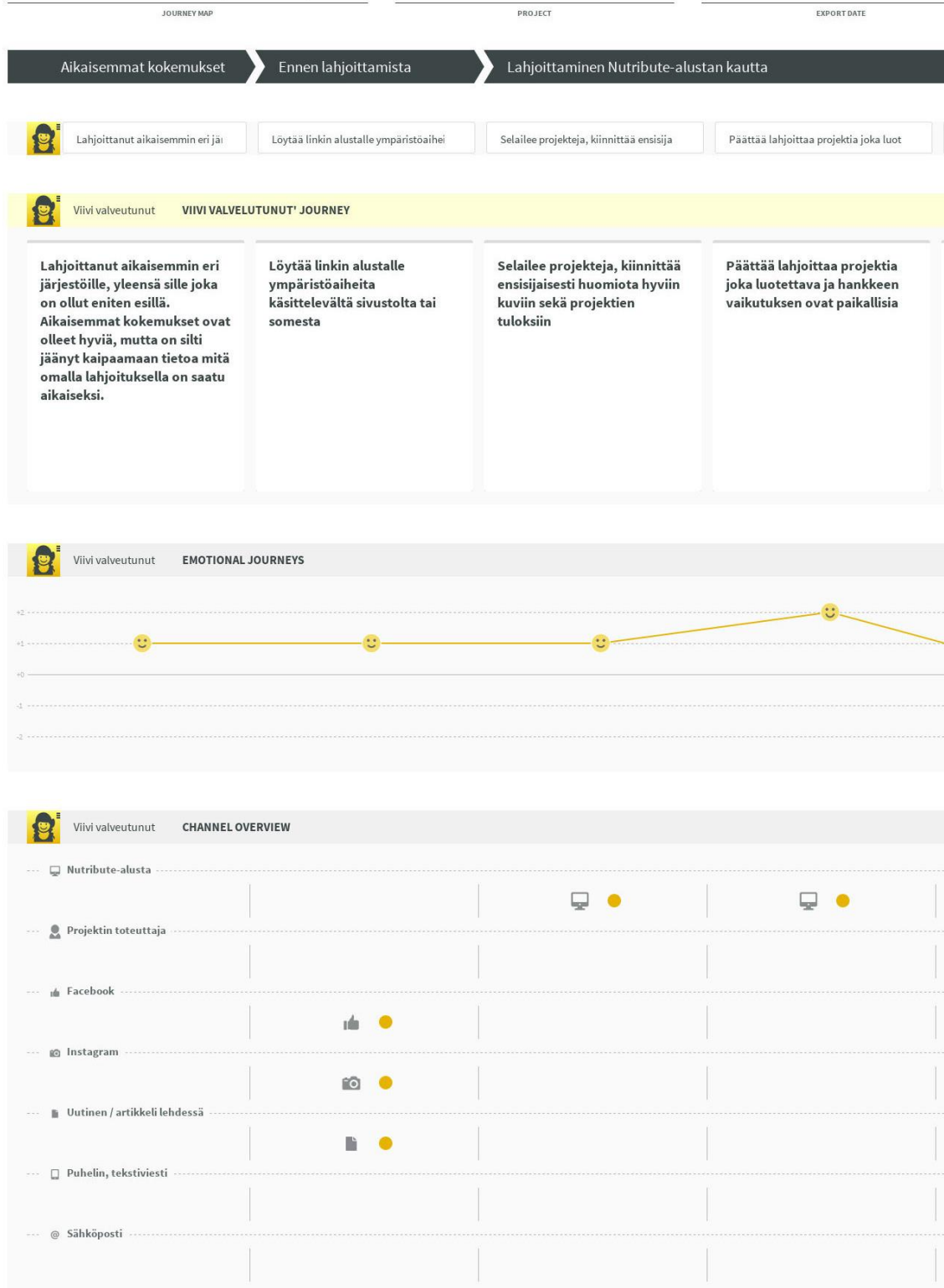
Lukee uutisia hankkeen tuloksista

Liite 5 Palvelupolku persoonalle Viivi Valveutunut

Viivi valveutuneen palvelupolku

Nutribute

11 November 2017



[illegible]

Lahjoittamisen jälkeen

Saa kiitosviestin lahjoittamisesta

Käy alustalla katsomassa hankkeen r:

Saa sähköpostia hankkeen käynnistyr

Saa sähköpostia hankkeen etenemise

Saa kiitosviestin lahjoittamisesta










Odottaa saavansa yksilöllisen kiitosviestin ja linkin mistä hankkeen etenemistä voi seurata

Käy alustalla katsomassa hankkeen rahoituksen tilannetta

Saa sähköpostia hankkeen käynnistymisestä, viestissä linkki mitä kautta hankkeen etenemistä voi seurata.

Saa sähköposti-ilmoituksen projektin alkamisesta sekä valmiin tekstin kuvineen käytettäväksi omassa viestinnässään

Saa sähköpostia hankkeen etenemisestä ja käy alustalla lukemassa lisää

 ●	 ●	 ●	
	 ●	 ●	 ●
 ●		 ●	 ●

Tulevaisuus

Saa tietoa hankkeen etenemisestä Ins Saa sähköpostiviestin hankkeen valm Saa jatkoviestintää projektin päätyr Saa kutsun tutustumiskäynnille ja seu

<p>Saa tietoa hankkeen etenemisestä Instagramista ja Facebookista</p> <p>Haluaa seurata projektin etenemistä sosiaalisen median (Instagramin) kautta. Haluaa nähdä kuvia, koska niiden avulla pääsee osalliseksi prosessia eri tavalla kuin sähköpstia/raporttia lukemalla</p>	<p>Saa sähköpostiviestin hankkeen valmistumisesta.</p> <p>•Miten oma panos on vaikuttanut asiaan?</p>	<p>Saa jatkoviestintää projektin päättymisen jälkeen</p> <p>•Alustan yhteinen uutiskirje, jossa kerrotaan uusista hankkeista</p> <p>•Viesti vuoden päästä mitä projektille kuuluu</p>	<p>Saa kutsun tutustumiskäynnille ja seuraamaan Itämeri-aiheista seminaaria</p>
---	--	--	--

Timeline visualization with smiley icons and a line graph.

	🖥️ ●	🖥️ ●	
👤 ●	👤 ●		👤 ●
👍 ●			
📷 ●			
	@ ●	@ ●	

Liite 6 Palvelupolku persoonalle Hanna Hyväntekijä

Hannan hyväntekijän palvelupolku

Nutribute

11 November 2019

JOURNEY MAP

PROJECT

EXPORT DATE

Aikaisemmat kokemukset

Ennen lahjoittamista

Lahjoittaminen Nutribute-alustan kautta



Lahjoittaa pieniä summia eri jäi

Etsii aineetonta lahjaa, näkee Facebo

Selailee projekteja, kiinnittää huomio

Päättää lahjoittaa projektia, joka kos



Hanna hyväntekijä

HANNA HYVÄNTEKIJÄ'S JOURNEY

Lahjoittaa pieniä summia eri järjestöille ja on aikaisemmin ostanut aineettomia hyväntekeväisyyslahjoja, ja kokemukset niistä ovat olleet hyviä. On kokenut turhautumista liian usein tulleista markointiviesteistä ja liian aggressiivisesta markkinoinnista.

Etsii aineetonta lahjaa, näkee Facebook-mainoksen ja siirtyy postauksen kautta alustalle.

Selailee projekteja, kiinnittää huomiota kuviin ja tunnettuihin toimijoihin.

Päättää lahjoittaa projektia, joka koskettaa itseään ja hankkeen hyödyt on esitetty selkeästi ja konkreettisesti. Tekee päätöksen pitkälti fiilispohjalta.



Hanna hyväntekijä

EMOTIONAL JOURNEY (LEVEL OF SATISFACTION AT EACH STEP)



Hanna hyväntekijä

CHANNEL OVERVIEW

Nutribute-alusta

Projektin toteuttaja

Facebook

Verkkopankki

Sähköposti



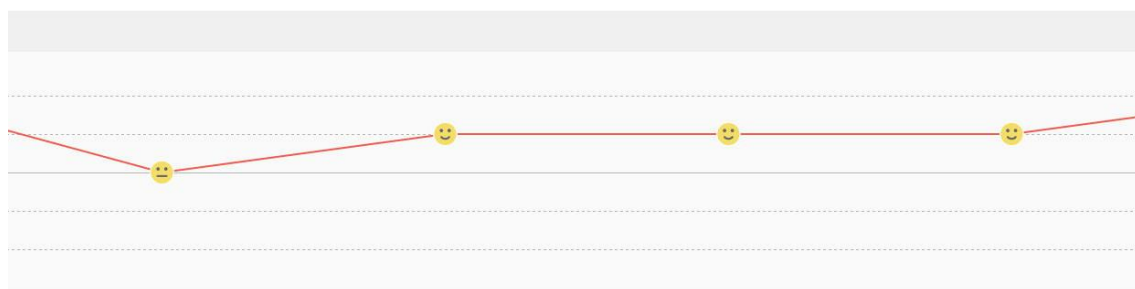
2017











Hyväksyy käyttöehdot, mutta ei juuri	Valitsee haluaako pysyä anonyyminä	Valitsee summan ja lahjoittaa verkkoj	Saa kuittauksen maksun onnistumise:
--------------------------------------	------------------------------------	---------------------------------------	-------------------------------------



Hyväksyy käyttöehdot, mutta ei juuri lue niitä.	Valitsee haluaako pysyä anonyyminä ja saako nimi ja lahjoitettu summa jäädä näkyviin	Valitsee summan ja lahjoittaa verkkopankin kautta	Saa kuittauksen maksun onnistumisesta
---	--	---	---------------------------------------



Lahjoittamisen jälkeen

Saa kiitosviestin lahjoittamisesta, jos

Antaa kunniakirjan lahjaksi

Saa väliaikaisia rahoitustilanteesta

Saa sähköpostia hankkeen käynnistyttyä

Saa kiitosviestin lahjoittamisesta, jossa on valmis jakolinkki someen ja linkki tulostettavaan kunniakirjaan, jonka voi antaa aineettoman lahjan saajalle

Antaa kunniakirjan lahjaksi

Saa väliaikaisia rahoitustilanteesta

Saa sähköpostia hankkeen käynnistymisestä

Jakaa valmiin postauspohjan - Facebookissa ja kannustaa muita mukaan.



		💻 ●	💻 ●
			👤 ●
			👍 ●
@ ●		@ ●	@ ●

Saa sähköpostia hankkeen etenemise

Saa tietoa hankkeen etenemisestä Facebookissa.

Saa sähköpostiviestin hankkeen valm

Saa jatkoviestintää projektin päättyn.

Saa sähköpostia hankkeen etenemisestä.

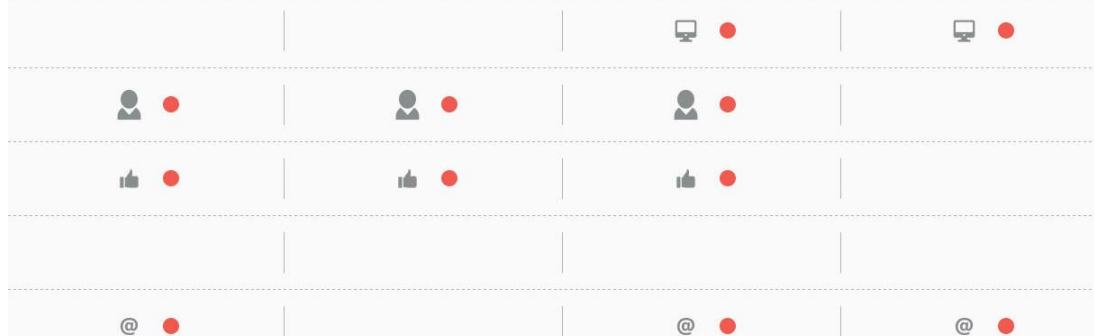
Ei muista käydä seuraamassa hankkeen etenemistä, mutta ilahtuu lyhyestä sähköpostiviestistä, joss kerrotaan lyhyesti hankkeen kuulumiset kivoje kuvien kera ja halutessaan voi lukea linkkiä klikkaamalla lisää.

Saa tietoa hankkeen etenemisestä Facebookin kautta

**Saa sähköpostiviestin
hankkeen valmistumisesta.
Jakaa valmiin päivityksen
somessa.**

Saa jatkoviestintää projektin päättymisen jälkeen

- Alustan yhteinen uutiskirje, jossa kerrotaan uusista hankkeista
- Viesti vuoden päästä mitä projektille kuuluu



Liite 7 Service Logic Business Model Canvas (SLBMC)

Service Logic Business Model Canvas - Nutribute-alusta

Anni Kujala 14.11.2017

<div>7. Keskeiset kumppanit</div>	<div>6. Keskeiset resurssit</div>	<div>2. Arvolupaus</div>	<div>3. Arvon muodostuminen</div>	<div>1. Asiakkaan maailma</div>
<div>Alustan ylläpitäjän näkökulmasta:</div> <div>masta:</div> <ul style="list-style-type: none">• Ravinnepäästövähenemistä tuottavat hankkeet (liikelaitokset, yritykset, toimintajärjestöt, yhteisöt), jotka hakevat rahotusta projekteilleen (eli projektien omistajat)• Projektien verifiointia tekevät tahot, tutkijat ja asiantuntijat• Alustan teknisestä toteutuksesta vastaava• Integraatiot muihin järjestelmiin, kuten kolmannen osapuolen maksupalveluun• Tilitoimisto, lahjoitusten hallinnointi• Lainopilliset neuvojat• ICT-asiantuntija	<div>Alustan ylläpitäjän näkökulmasta:</div> <ul style="list-style-type: none">• Asiantuntijuus ja kokemus lämmen ravinnepäästöjä vähentävistä toiminista• Asiantuntijuus viestinnässä ja markkinoinnissa• Verkostot ja suhteet muihin keskeisiin toimijoihin• Projektin omistajien ja tukijoiden omat verkostot: word-of-mouth- ja somemarkkinointi• ICT-asiantuntija alustan ylläpitoon• Tilitoimisto lahjoitusten hallinnointiin	<div>Alustan ylläpitäjän näkökulmasta:</div> <ul style="list-style-type: none">• Kerätyt varat käytetään lämmen suojeletoimiin, toiminnan läpinäkyvyys• Konkreettisen osallistumisen mahdollistaminen• Kattava viestintä projektin etenmistä, vaikuttavat tarinat, jotta tukija voi tuntea tehneensä lämmen tilaan konkreettisesti vaikuttavan teon	<div>Alustan ylläpitäjän näkökulmasta:</div> <ul style="list-style-type: none">• Uskotavan mekanismin tarjoaminen projektien verifiointisella ja seuranta-toimenpiteiden avulla• Kustannusten läpinäkyvyys, avoimuus, raportointi ja viestintä• Viestinnän ohjeistus projektien omistajille	<div>Alustan ylläpitäjän näkökulmasta:</div> <ul style="list-style-type: none">• Haastattelut, prototyypin läpikäynti, asiakaspersoonat ja palvelupolku kuvaukset (Opinnäytetyö)• Jatkuva kommunikointi tukijoiden kanssa:• Asiakashaastattelut ja kehitysideoiden kerääminen, kun tuntuu hankkeen päättyneen• Asiakkaita kutsutaan mukaan tulevin kehitystyötapoihin• Kehitysoimien testaaminen asiakkailta
<div>Tukijian näkökulmasta:</div> <ul style="list-style-type: none">• Projektien omistajat, projektitiimi, joka esittelee alustalla projektitehtöjen yhteydessä• Alustan ylläpitäjä ja projektien verifiointitiimi• Muut lahjoittajat, jotka ovat näkyvät projektin sivuilla	<div>Tukijian näkökulmasta:</div> <ul style="list-style-type: none">• Riittävä englannin kielitaito (alusta on englanniksi)• Perustaidot nettisivujen selaamiseen ja sähköpostin käyttöön ja verkkomaksamiseen• Aikaa tutustua projekteihin ja alustan toimintaperiaatteeseen (käyttöönotot)• Rahaa konkreettisen lahjoituksen tekemiseen.	<div>Projektin omistajan näkökulmasta:</div> <ul style="list-style-type: none">• Konkreettisten päästövähennysten aikaansaaminen kustannustehokkailla toimilla• Mitattavat ympäristövaikutukset <div>Tukijian näkökulmasta:</div> <ul style="list-style-type: none">• Hyödyllisyyden tunne, olen saanut hyvää aikaan• Antamisen ilon kokeminen (persoonat Hanna, Viivi)• Tunnuksen ja vaikutusvallan saaminen (persoonat Kari)• Tunne siitä, että tekee toimia, joilla on merkitystä (persoonat Kari, Viivi)• Heimoon/porukkaan kuuluminen (sosiaalinen media)• Konkreettinen osallistuminen (esim. asian levittäminen)	<div>Tukijian näkökulmasta:</div> <ul style="list-style-type: none">• Liikkuessa vesillä tai rannalla• Hankkeen aikaansaannosten, uutisten lukeminen lehdistä tai somesta• Aineettoman lahjan antaminen• Tunne ja konkreettiset näytöt siitä, että tuellani, oli se minkä kokoinen tahansa, on merkitystä ja sillä voidaan parantaa lämmen tilaa• Kuuluminen "hyvää tekevien joukkoon"	<div>Tukijian näkökulmasta:</div> <ul style="list-style-type: none">• Oman toimintaympäristön tai elinympäristön parantaminen, omakohtaisuus• Uimakeipaisuuden säilyttäminen, lämmen kalan syömäkeloisena pitäminen, antaa mahdollisuus myös tuleville sukupolville nauttia lämmestä• Tunne, että on ollut mukana tekemässä jotain hyödyllistä, tieto siitä, millainen vaikutus omalla panostuksella on ollut lämmen tilan parantamiseen• Lahjoittamisprosessin helppous ja luotettavuus• Mahdollisuus itse määrittää kuinka paljon, minkä tyyppistä ja minkä kanavan kautta saadaa viestintää: tutkimustietoa sekä kevyempää tietoa hankkeen kuulumista

8. Resurssien ja kumppanuuksien osallistaminen	
<p>Alustan ylläpitäjän näkökulmasta:</p> <ul style="list-style-type: none">• Alusta mahdollistaa erilaisten päästövähennyksiä tuottavien hankkeiden esiintuomisen sekä päästövähennysten toteuttajien ja vapaaehtoisten rahoittajien – esim. yritys-ten, kuntien ja yksityishenkilöiden – kohtaamisen.• Mahdollistetaan paikallisten ratkaisujen kehittäminen, joka toivottavasti saa uusia toimijoita liikkeelle Itämeren suojelomiseksi• Tarjotaan omistajille valmiita materiaaleja, pohjia joita he voivat käyttää omissa kanavissaan• Alustan markkinointitoimet, jotka hyödyttävät kaikkia projekteja <p>Projektin omistajan näkökulmasta:</p> <ul style="list-style-type: none">• Tarjotaan tukijoille valmiita materiaaleja, pohjia joita he voivat käyttää omissa some-kanavissaan• Kutsutaan tukijoita tutustumaan projektiin, kerrotaan konkreettisia toimenpiteistä ja näytetään mitä ollaan saatu aikaiseksi. <p>Tukijan näkökulmasta:</p> <ul style="list-style-type: none">• Tukijat voivat jakaa tietoa hankkeesta omissa kanavissaan ja kannusta muita osallistumaan mukaan.• Palautteen antaminen alustan toiminnasta ja projektien toiminnasta, kuten projektiviestinnän laatu ja määrä, hankekuvausten selkeys <p>9. Kustannusrakenne</p> <p>Alustan ylläpitäjän näkökulmasta:</p> <ul style="list-style-type: none">• Alustan rakentamiseen ja (jatkuvaan) kehittämiseen kuluvat kustannukset ja työaika• Hankkeiden verifiointistahon koordinoitnin kulua työaika• Uusien projekt-ideoiden mentorointin ja koordinoitnin kulua työaika• Markkinointi- ja viestintäkustannukset sekä viestintään käytetty työaika• Rahankeräyksen hallinnointi ja raportointi.• Alustan ylläpitökustannukset <p>Tukijan näkökulmasta:</p> <ul style="list-style-type: none">• Aika ja rahalahjoitus	<p>4. Vuorovaikutus ja asiakkaan osallistaminen</p> <p>Alustan ylläpitäjän näkökulmasta:</p> <ul style="list-style-type: none">• Vuorovaikutuksen ylläpitäminen projektien ja tukijoiden välillä. Edellytetään projekteilta laadukasta raportointia ja kannustetaan sisällön tuottamiseen sosiaaliseen mediaan. Tarjotaan projekteille pohjia ja malleja tukijoita kiinnostavasta viestinnästä.• Tukijoiden palautteen ja kehitysehdotusten kerääminen alustan toimivuudesta <p>Projektin omistajan näkökulmasta:</p> <ul style="list-style-type: none">• Raportointi projektin etenemisestä ja tuloksista alusta ylläpitäjälle sekä tukijoille• Sisällön tuottaminen someen, tukijoiden kysymyksiin ja kommentteihin vastaaminen <p>Tukijan näkökulmasta: HUOMI ERI PERSOONAT</p> <ul style="list-style-type: none">• Tuettavan projektin seuraaminen someessa ja uutiskirjeiden avulla• Mahdollisuus valita kuinka paljon ja mitä kanavia kautta viestintää saa• Tiedon levittäminen omille verkostoille, mukaan kannustaminen, aikaansaamosten ja-kaminen ja word-of-mouth markkinointi• VIP-tilaisuudet, tutustumiskäynit projektin toiminta-alueella <p>5. Tulovirrat ja mittarit</p> <p>Alustan ylläpitäjän näkökulmasta:</p> <ul style="list-style-type: none">• Ravinnekuormituksen vähentäminen• Luoda alustasta niin houkutteleva, että sitä halutaan tukea (sponsorointi ylläpitökustannuksiin)• Mitarit: Kuinka paljon hankkeita on rahoitettu/toteutunut, ravinnevähenemä ja muut mahdolliset ympäristöhätyt, alustan kävijämäärät, kuinka moni palaa uudelleen lahjoittamaan <p>Tukijan näkökulmasta:</p> <ul style="list-style-type: none">• Koska Nutribute-alustan toimintaperiaatteena on lahjoitusmuotoinen joukkorahoitus, asiakas ei voi saada vastiketta, jolla on taloudellista arvoa• Tyytyväisyys, palaute